

Betreft : Herpositionering VOB: VOB 3.0
Agendapunt / Bijlage : 7 / 7

Aan : Algemene ledenvergadering VOB
Van : Bestuur
Vergaderdatum : 10 december 2015
Status : ter besluitvorming

Voorstel besluit

1. De algemene ledenvergadering van de VOB besluit de aanbevelingen van het advies VOB 3.0, gericht op het beter laten functioneren van de vereniging, over te nemen. Deze aanbevelingen houden het volgende in.
 - Het aanvullen van de missie van de vereniging: de vereniging heeft op landelijk niveau nieuwe rollen te spelen, zowel voor het bibliotheeknetwerk als vanwege de maatschappelijke rol die de lidorganisaties vervullen op lokaal vlak (een rol die vanuit het landelijke ondersteund kan worden). Zie de toelichting op pag. 2.
 - Het werken vanuit een scherpere visie: eensgezindheid, snellere beslislijnen, permanente marketing, niet te veel 'Haags gedoe' en een grotere betrokkenheid van de leden bij verenigingszaken.
 - Het helder maken van de positionering: de VOB moet steeds slim moet schakelen tussen belangenbehartiging enerzijds en samenwerking anderzijds, waarbij belangen articuleren het doel is en afspraken maken het middel. Zie de toelichting op pag. 3.
 - Het aanpassen van het bestuursmodel: het bestuur neemt meer afstand van het bureau, de bestuurscommissies worden opgeheven, andere vormen van ledenraadpleging doen hun intrede. De vacature van extern bestuurslid wordt daadwerkelijk ingevuld.
 - Het aanpassen van de ALV: niet alleen stukken bespreken, maar de dag zo invullen dat deze ook inspiratie en energie geeft.
 - Het aanpassen van de werkwijze van het verenigingsbureau: invoering van accountmanagement, werken in duo's en van het concept van kleine kern met flexschil. Meer afstemming op inhoud met Cultuurconnectie en andere brancheorganisaties.
 - Uitvoeren van Route 2020: om de VOB-reserves zinvol aan te wenden. Prioriteit ligt bij lastenverlichting voor de leden.
 - Afzien van inhoudelijke projecten: De Nationale Bibliotheek coördineert de brancheagenda, POI's en lokale bibliotheken doen volop aan innovatie. De VOB legt zich toe op de zakelijke belangenbehartiging.
 - Het borgen en uitdragen van het belang van certificering;
 - Het niet verbreden van de vereniging richting andersoortige organisaties. Daarentegen moet samenwerking op inhoud tussen bibliotheken en niet-bibliotheken ten eerste worden bevorderd.
2. De algemene ledenvergadering van de VOB besluit om de directeur VOB te belasten met de uitvoering van deze aanbevelingen en om hem te mandateren om de noodzakelijke statutaire wijzigingen door te voeren.
3. De algemene ledenvergadering besluit te onderkennen dat herpositioneren zich niet laat vastleggen op één moment, maar een fase is in de ontwikkelingsgang die een vereniging doormaakt. In de komende maanden zullen diverse zaken nog nadere uitwerking vergen.

Toelichting m.b.t. het agendapunt herpositionering VOB

In de afgelopen weken heeft interimdirecteur Cor Wijn de provinciale directie-overleggen bezocht om reacties te verzamelen op het advies.

Ook is een enquête uitgezet die tot twaalf inhoudelijke tot zeer inhoudelijke reacties heeft geleid.

Niet een moment, maar een fase

Op basis van een en ander kan in algemene zin de conclusie worden getrokken dat de twaalf aanbevelingen veel draagvlak hebben. De analyses in het adviesrapport roepen echter reacties en commentaar op. Daarnaast zijn er uit de gespreksronde diverse discussiepunten gekomen die vragen om nadere discussie, onderzoek en verdieping. Dit leidt tot een belangrijke constatering: de herpositionering is niet een moment, maar een fase. Het is niet iets dat zich op de ledenvergadering van 10 december voltrekt, maar het is een proces dat meer tijd neemt. In de komende maanden zullen diverse zaken nog nadere beschouwing en uitwerking vergen.

Propeller

Brede weerklank krijgt het 'propellermodel' dat de drie kritische succesfactoren van de vereniging als brancheorganisatie kernachtig benoemt als:

1. de strategische belangen positioneren;
2. het collectief organiseren;
3. zorgen dat leden individueel kunnen profiteren (marketing, ledenservice).

Hier horen ook de taken van de VOB bij:

Ad 1. Lobbyen, onderhandelen en overeenkomsten aangaan (opkomen voor)

Ad 2. Clubgevoel en kennisuitwisseling bevorderen (verbinden, inspireren)

Ad 3. Serviceorganisatie (voordelen bewerkstelligen, informeren, helpen)

Er is eensgezindheid over het feit dat vanuit dit perspectief de komende jaren moet worden gewerkt.

Puntsgewijs

In het navolgende wordt kort aangegeven:

- A. op welke punten het adviesrapport VOB 3.0 aanvulling/correctie behoeft;
- B. welke verduidelijking op het rapport nodig is;
- C. welke aspecten vragen om actie of aandacht in de nabije toekomst.

A. Punten ter aanvulling/correctie

- 1) De missie is in het advies aangevuld, maar uit de gespreksronde blijkt dat hij nog wat duidelijker kan worden geformuleerd.

Het voorstel was:

De VOB staat voor het behartigen van de gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheken in Nederland, met het accent op de materiële belangen. Daarnaast neemt zij verantwoordelijkheid voor het functioneren van het netwerk van bibliotheekvoorzieningen. De VOB is een brancheorganisatie die slagvaardig, flexibel en vraaggestuurd optreedt als belangenbehartiger, contractpartij, dienstverlener, ontmoetingsplaats en werkgeversorganisatie. Versterking van de maatschappelijke rol van de leden staat centraal.

Het voorstel nu is om ervan te maken:

De VOB staat voor het behartigen van de gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheken in Nederland, met het accent op de zakelijke belangen. Daarnaast levert zij een bijdrage aan het

functioneren van het netwerk van bibliotheekvoorzieningen. De VOB is een branche-organisatie die slagvaardig, flexibel en vraaggestuurd optreedt als belangenbehartiger, contractpartij, dienstverlener, ontmoetingsplaats en werkgeversorganisatie. Versterking van de maatschappelijke rol van de leden staat centraal.

- 2) Wat betreft de visie staat in het advies dat de VOB moet schakelen tussen (zakelijke) belangenbehartiging en samenwerking. Dat moge zo zijn, terecht is er door ruim aantal gesprekspartners op gewezen dat samenwerking een middel is en geen doel. Centraal in de visie moet staan dat de belangenbehartiging leidend is en dat het maken van afspraken iets is dat in dat kader plaatsvindt (zie ook hierboven bij de propeller).
- 3) In het rapport wordt voorgesteld om de leden anders en frequenter te gaan raadplegen. Uit de ronde langs de pdo's is gebleken dat er veel wordt verwacht van vast periodiek overleg (twee maal per jaar) tussen enerzijds directeur VOB (en eventueel een vertegenwoordiger van het bestuur) en anderzijds de voorzitters van de provinciale directie-overleggen, de G4 en SPN. Dit om tussentijds meningen te peilen en gezichtspunten uit te wisselen, buiten de vaste algemene ledenvergaderingen in juni en december om. In aanvulling op het adviesrapport wordt voorgesteld om deze werkwijze in de komende periode nader gestalte te geven. De directeur VOB zal hierbij het voortouw nemen.

B. Punten ter verduidelijking

- 1) Bij sommigen bestaat de indruk dat wordt voorgesteld dat de VOB zich niet meer moet bemoeien met de strategische brancheagenda. Dit is niet het geval. Wat wordt gesteld, is dat de rol die de VOB speelde als coördinator van de strategische brancheagenda door de komst van de Wsob is achterhaald. Het is nu niet meer aan de VOB om een brancheagenda op te stellen of te coördineren. Echter: een brancheagenda moet natuurlijk altijd een samenwerkingsproduct zijn met de andere partners in het netwerk. De nationale bibliotheek is daarbij nu op basis van de wet 'in the lead', maar natuurlijk moet de VOB inbreng kunnen blijven hebben. Dat is de kern van belangenbehartiging.
- 2) Route2020 moet echt een eenmalige actie zijn, gericht op het zinnig tot besteding brengen van een deel van het vermogen van de VOB. Het accent van de VOB moet liggen op de materiële belangenbehartiging. Innovatie en inhoudelijke projecten zijn een taak die op de weg ligt van de nationale bibliotheek, de POI's en de lokale bibliotheken zelf. Innovatie als zodanig is geen taak van de VOB. Een strategische brancheagenda moet als gezegd onder regie van de nationale bibliotheek samen met andere partners (incl. de VOB) tot stand komen.
- 3) De noodzaak om ons als 'erkende bibliotheken' te onderscheiden van andere aanbieders in de markt wordt breed onderschreven, hoewel er ook enkele leden zijn die kritische noten kraken over de (huidige manier van) certificering. Om de certificering verder te stimuleren, maar ook om te voorkomen dat de leden op kosten worden gejaagd, is in de Begroting 2016 de stap gezet dat de VOB de certificering van haar leden voor haar rekening gaat nemen, in ieder geval wat betreft de lopende certificeringsronde.

C. Aandachts- en actiepunten

- 1) Het vraagstuk van de positionering levert veel gespreksstof op. In de meningsvorming loopt het denken over de positionering van de VOB en het denken over de lokale positie van de bibliotheek soms door elkaar. Belangrijk is dat in de missie van de VOB nu wordt onderkend dat de vereniging niet alleen de gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheken vertegenwoordigt, met het accent op de zakelijke belangen, maar dat zij daarnaast medeverantwoordelijkheid neemt voor het functioneren van het netwerk van bibliotheekvoorzieningen. Lokaal is de positionering anders en zijn er onderlinge verschillen, vooral omdat de bibliotheek niet alleen met burgers te maken heeft, maar ook met andere organisaties (stakeholders). Bij het ontwerpen van

landelijke campagnes (bv. op het vlak van marketing, wat Route 2020 beoogt) moet rekening worden gehouden met de lokale diversiteit in positioneringen.

- 2) Overigens: de zinsnede op pag. 32 (derde alinea) over het meer afstand nemen van de boekgerelateerde stichtingen wordt door velen als ongenueanceerd en onverstandig bestempeld. Voor velen blijft de collectie toch de kern van het bibliotheekwerk, deze 'heritage' mag niet worden verloochend.
- 3) Er is sprake van een groeiende diversiteit in de wereld van openbare bibliotheken. Dit is iets om in de komende jaren zeer sterk rekening mee te houden. Bibliotheken manifesteren zich in steeds meer gedaanten en het is belangrijk dat de VOB hiermee rekening houdt en op in speelt.
- 4) In toenemende mate is de openbare bibliotheek niet meer een eigenstandige voorziening, maar een onderdeel van een groter geheel: bibliotheken gaan samen met andere werkvormen in één gebouw en/of in één organisatie. Soms culturele clusters, soms combinaties met andere maatschappelijke actoren. De leden willen dat de vereniging deze ontwikkeling faciliteert, met name wat betreft de werking van de cao, pensioenzaken, de certificering en de gegevensverzameling (oa in het kader van de BIS). Hier ligt duidelijk een opgave voor de komende periode. In zijn algemeenheid wordt het belangrijk gevonden dat we 'outreaching' zijn naar andere actoren in het culturele en maatschappelijke veld. Lokaal zowel als landelijk. De tekst in het adviesrapport wordt op dit punt als te defensief cq passief gezien.
- 5) Het wordt door sommigen wenselijk geacht dat de huisstijl niet te dwingend wordt gehanteerd en dat materialen ook minder "af" worden aangeboden. Bibliotheken willen hun eigen geur en kleur kunnen geven, materialen moeten meer als half-fabriekaat worden aangereikt;
- 6) De marketing wordt zéér van belang geacht. Bureau en bestuur worden aangespoord om hiervan meer werk te maken. Dit heeft reeds zijn vertaling gekregen in de Verenigingsbegroting 2016 en zal als gezegd worden meegenomen in Route 2020.
- 7) Route 2020 wordt als traject belangrijk gevonden, maar ook kritisch gevolgd. Algemeen wordt onderkend dat het bibliotheekwerk in een benarde fase zit en dat dit bij uitstek de jaren zijn om de verenigingsreserves gericht in te zetten. De leden willen vooral campagnes en slagvaardige acties die de systeemkosten van bibliotheken verlagen. Het geld mag echter niet 'verjubeld' worden. Een toetsingskader met duidelijke criteria om projectvoorstellen aan af te meten wordt wenselijk geacht. Dit zal z.s.m. worden ontwikkeld. Daarnaast wordt erop aangedrongen dat onze maatschappelijke partners daar waar mogelijk bij de projecten worden betrokken.
- 8) Algemeen wordt aangedrongen op een meer activistische benadering door bestuur en bureau, bijvoorbeeld als het gaat om het geven van 'luchtsteun' daar waar een lokale discussie speelt over rol en voortbestaan van de bibliotheek;
- 9) De afstand tussen het landelijke niveau (bestuur en bureau) en de lokale bibliotheken wordt door sommigen als (te) groot gezien. Acties om die afstand te verkleinen worden toegejuicht;
- 10) Er wordt voor gepleit om niet altijd dezelfde mensen in te schakelen voor het verenigingswerk. Er is behoefte aan een ruimer areaal van actieve leden. Er moet voor bijvoorbeeld functies in bibliotheekgerelateerde stichtingsbesturen actiever gezocht worden naar mensen buiten de kring van de 'usual suspects';
- 11) De huidige samenstelling van het bestuur. Sommigen vragen om landelijk met een 'schone lei' te beginnen nu er een directeurs- en voorzitterswissel alsmede een herpositionering plaatsvindt. Hiermee wordt bedoeld dat men van mening is dat het bestuur opnieuw moet worden geformeerd. In januari as zal het zittende bestuur een toekomstgerichte evaluatie houden met deelneming van de nieuwe voorzitter. De vraag om een de 'schone lei' wordt daarbij betrokken;
- 12) De omvang van de vereniging. Een aantal directeuren heeft aangegeven dat de vereniging kleiner zou moeten zijn: alleen voor openbare bibliotheken, zonder POI's en bijzondere leden. Dit vanwege het feit dat de laatsten andere belangen kunnen hebben, op financieel vlak (bibliotheken willen kosten reduceren, leveranciers willen verdienen wordt gesteld). Het merendeel van de leden lijkt echter het lidmaatschap van partijen als NBD/Biblion en POI's niet

als een probleem te zien. Door velen wordt juist het belang van samenwerking en partnerschap binnen de branche benadrukt. Ook het tegengestelde van 'ontvlechting' wordt overigens bepleit: diverse leden zien juist het vergroten van de vereniging (bv met andersoortige organisaties) en/of het geven van een meer centrale rol aan de POI's als een wenselijke richting.

Belangrijk zullen de provinciale cultuurnota's worden die komend jaar worden opgesteld en waarin de rol van de provincie met betrekking tot de ondersteuningstaken opnieuw zullen worden geijkt. Voor de sector als geheel lijkt vooralsnog het behoud van de provinciale budgetten voor bibliotheektaken van essentieel belang.

- 13) De familiecultuur. Kenmerkend voor de vereniging zijn: vriendelijke omgangsvormen, loyaliteit, grote betrokkenheid en zorg voor elkaar. Maar ook: veel verschillende meningen, geroddel, 'prinzipienreiterei' en besluiteloosheid. De verenigingsdemocratie werkt vaak verlamdend. Er kan vaker met mandaten worden gewerkt. Vraagstukken moeten zakelijker worden benaderd. Ook wordt gepleit voor meer open discussies en minder politiek discours. Iedereen die in de vereniging actief is moet de verantwoordelijkheid nemen om te werken aan een verbetering van de cultuur. Bestuur en directie dienen hierin voorop te gaan.
- 14) De positie van NBD Biblion. Leden vinden deze in toenemende mate onduidelijk. Is het bedrijf één van ons (zoals het lidmaatschap van de VOB suggereert) of is het een marktpartij? NBD Biblion zou een actievere rol moeten spelen in het streven om de lasten van bibliotheken te verlagen. Leden willen dat landelijk hierop actie wordt ondernomen.
- 15) De landelijke rol. Veel leden vinden dat bestuur en bureau zich moeten concentreren op de belangenbehartiging en daar de leden verder niet te veel mee lastig moeten vallen. "Regel het gewoon" wordt gezegd. En: "we hoeven niet overal wat van te vinden." Dit sluit aan bij het advies in VOB 3.0 om het formele deel van de ledenvergaderingen in omvang wat te beperken.

3 december 2015

VOB 3.0



Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport Vereniging van Openbare Bibliotheken

BMC Advies B.V.
23 oktober 2015
drs. C.H. Wijn
Projectnummer: 107830
Correspondentienummer: AD-1910-76591

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	MANAGEMENTSAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 2	AANLEIDING, OPDRACHT EN WERKWIJZE	6
	2.1 Aanleiding	6
	2.2 Opdracht	6
	2.3 Werkwijze	6
HOOFDSTUK 3	DE VOB ZOALS ONTWORPEN	7
	3.1 Rollen	7
	3.2 Missie	7
	3.3 Taken	8
	3.4 Positionering	8
	3.5 Besturingsmodel	8
	3.6 Bestuur en voorzitter	9
	3.7 De leden	10
	3.8 Verenigingsbureau	10
	3.9 Directiestatuut	11
	3.10 Conclusies	11
HOOFDSTUK 4	DE VOB IN WERKING	13
	4.1 Grote veranderingen	13
	4.2 Netwerkverantwoordelijkheid	13
	4.3 De Algemene Ledenvergaderingen	14
	4.4 Sterkte-zwakteanalyse	15
	4.5 Conclusies	16
HOOFDSTUK 5	DE VOB IN VERGELIJKING	18
	5.1 Brancheorganisatie in de cultuur	18
	5.2 Brancheorganisaties buiten de cultuur	19
	5.3 Conclusies	23
HOOFDSTUK 6	CONCEPTUELE OVERWEGINGEN	24
	6.1 De theorie	24
	6.2 Omgevingsanalyse	25

6.3	Positionering	26
6.4	Bestuursvormen	27
6.5	Beleidsvorming	28
6.6	Conclusies	29
HOOFDSTUK 7	AANBEVELINGEN	31

Hoofdstuk 1 Managementsamenvatting

De aanbevelingen zijn kort samengevat de volgende:

1. Vul de missie van de VOB aan.
Dit vanwege de nieuwe rol die de vereniging heeft te spelen in het netwerk en vanwege de maatschappelijke rol die de lidorganisaties hebben te vervullen op lokaal vlak c.q. het sociale domein.
2. Stel de visie scherp door
 - eensgezind naar buiten te treden;
 - te schakelen tussen belangenbehartiging en samenwerking;
 - permanent aan marketing te doen;
 - snellere interne besluitvorming;
 - samen te werken met landelijke organisaties op het terrein van arbeid en zorg;
 - de lasten van de lidorganisaties te verlichten;
 - de leden maximaal bij verenigingszaken te betrekken;
 - niet te veel focus te leggen bij 'Haagse zaken';
 - ledenbijeenkomsten (in het bijzonder de ALV) inspirerend te laten zijn;
 - te laten zien wat de bibliotheek kan betekenen in het maatschappelijk domein.
3. Maak de positionering helder.
Belangenbehartiging en samenwerking: dat zijn de uiterste punten van een lijn waartussen de VOB moet pendelen in het contact met organisaties als KB en werknemersorganisaties.

De rol die de VOB speelde als coördinator van de strategische brancheagenda is door de wet achterhaald. Het is niet meer aan de VOB om een brancheagenda op te stellen of te coördineren. Een brancheagenda moet een samenwerkingsproduct zijn van de partners in het netwerk. De KB heeft daarbij op grond van de wet de regie.

De VOB moet meer de samenwerking in de breedte gaan opzoeken: het gesprek aangaan met maatschappelijke organisaties op de terreinen van cultuur, onderwijs, zorg en arbeid en proberen met hen afspraken te maken.

Kort gezegd betekent deze herpositionering: minder aandacht voor boeken, meer voor burgers.

4. Pas het bestuursmodel aan
De vereniging heeft behoefte aan een versnelling van de besluitvormingsprocedures, andere (flexibelere) vormen van beleidsvorming en duidelijke rolverdelingen. Dat kan door:
 - de rol van het bestuur te beperken overeenkomstig het (slapende) directiestatuut;
 - het bestuur aan te vullen met een tweede extern lid;
 - de beleidsvormende rol weer nadrukkelijk te beleggen bij de directeur van het verenigingsbureau;
 - projectgroepen in te stellen waar het gaat om de uitvoering van onderdelen van het (meerjarig) beleid;

- een panelgroep in te stellen (open voor alle leden) waar het gaat om het digitaal verzamelen of sonderen van plannen en nieuwe ideeën;
- de leden regelmatig tussendoor te consulteren via nieuwe vormen van (vooral digitale) raadpleging,
- minder beleidszaken aan de ALV voor te leggen.

Deze punten vergen aanpassing van de statuten, het huishoudelijk reglement en het profiel van de voorzitter.

5. Richt de ALV anders in.
Het voorstel is om in het vervolg het formele deel van de vergadering (besluitvorming over de hiervoor genoemde onderwerpen) in tijd te beperken. De middag moet worden gewijd aan actuele thema's of strategische vraagstukken die de vereniging en de leden bezig houden. Het geheel moet meer het karakter krijgen van een ledendag dan van een vergadering. Wat hierbij helpt is wanneer ook de vorm wordt aangepast: in voorkomende gevallen elektronisch stemmen, vergaderen vanuit een informele opstelling, *hospitality* vanuit bestuur en bureau, nieuwe leden verwelkomen et cetera. Het middagdeel kan ook voor niet-leden worden open gesteld.
6. Lijn het verenigingsbureau uit.
Invoering van accountmanagement, werken in duo's, concept van kleine kern en flexibele schil. Meer afstemming op inhoud met de Cultuurconnectie (cao-bepalingen, andere werkgeverszaken).
7. Voer Route2020 door.
Aan elk plan gaat gewerkt worden door een actiegroep. De uitvoering van de actieplannen is belangrijk om een aantal bedreigingen af te wenden (zie hiervoor). Branchebreed de goede ideeën ophalen en deze lokaal tot betekenis brengen. Liefst met partners uit het sociaal domein.
8. Zie verder af van inhoudelijke projecten.
Route2020 moet een eenmalige actie zijn, gericht op het zinvol tot besteding brengen van een deel van het vermogen van de VOB. Innovatie en inhoudelijke projecten zijn taken die op de weg liggen van de KB, de POI's en de lokale bibliotheken zelf. Innovatie is op zich geen thema van de VOB.
9. Beperk het financieel vermogen van de Vereniging.
Er is geen valide reden om een vermogenssurplus aan te houden: het begrotings- en uitgavenbeleid in de komende jaren dient zo te zijn dat het surplus zinvol tot besteding komt (via Route 2020, de implementatie van de NBP en dergelijke) en daarnaast wordt vertaald in lastenverlichting voor de leden. De bestemmingsreserves moeten in de komende periode met beleid en in goed overleg met de externe accountant worden gesaneerd.
10. Leg prioriteit bij lastenverlichting.
Nader verkend moet worden hoe extra slagen gemaakt kunnen worden om de kosten van bibliotheken terug te dringen met gerichte actie op landelijk niveau.
11. Draag het belang van certificering uit.
De VOB moet een vereniging willen zijn van organisaties die volledig functioneren in het netwerk van bibliotheken. Een belangrijk hulpmiddel om te bepalen of een openbare

bibliotheek volledig deelneemt zijn de certificeringseisen. Bibliotheken die zijn gecertificeerd krijgen een korting op de contributie.

Bibliotheken die weigeren mee te doen aan de certificering wordt het lidmaatschap niet ontzegt, maar hebben geen stemrecht in de ALV. Bibliotheken die wel willen maar niet kunnen, krijgen hulp aangeboden.

12. Verbreed de vereniging voorlopig niet

De vereniging hoeft voorlopig niet opengesteld te worden voor niet-bibliotheken. Het instellen van zoiets als 'gelieerde leden' of 'geassocieerde leden' heeft in de praktijk weinig concrete meerwaarde. Het gaat erom dat met verwante brancheorganisaties (1) de informatie-uitwisseling goed is geregeld, dat zij (2) welkom zijn waar dat kan – bijvoorbeeld het middagdeel van de ALV – en dat (3) praktische zaken zoals cao-bepalingen en collectieve inkooptrajecten zoveel mogelijk worden gestroomlijnd.

Hoofdstuk 2 *Aanleiding, opdracht en werkwijze*

2.1 **Aanleiding**

In 2014 en 2015 was er binnen de VOB sprake van onrust en onzekerheid over de te varen gezamenlijke koers. Tijdens de ledenvergaderingen bleek het lastig om op een aantal belangrijke dossiers consensus te bereiken. Tegelijkertijd manifesteerde zich het feit dat de commissiestructuur niet optimaal functioneert: ook in de wisselwerking tussen de commissies en het bestuur bleek het soms moeilijk om tot besluiten te komen. In deze tijd trad ook de nieuwe bibliotheekwet (Wsob) in werking waardoor de context veranderde waarin de VOB moest gaan opereren.

2.2 **Opdracht**

Met ingang van 1 augustus 2015 werd de heer drs. C.H. (Cor) Wijn aangesteld als interim-directeur. Het bestuur heeft voor de interim-directeur de volgende opdracht geformuleerd:

1. Behartig de lopende zaken van het bureau, in het bijzonder de dossiers die de meeste aandacht vragen: de ontwikkeling van de nationale bibliotheekpas, de invulling van de landelijke digitale bibliotheek door de Koninklijke Bibliotheek en de Route 2020, alsmede de waarborging van de continuïteit van de interne gang van zaken van het bureau.
2. Onderzoek de gewenste positionering van de VOB als branche- en belangenorganisatie in relatie tot de ontwikkelingen in de omgeving (wet stelsel openbare bibliotheken, digitalisering et cetera) en bepaal de gevolgen voor de governance van de vereniging, de relaties tussen en communicatie met de leden, ledenvergadering, bestuur en bureau en de commissies. Doe daaromtrent aanbevelingen aan het bestuur.
3. Eventueel, na de besluitvorming over 2: voer de aanbevelingen uit.

In dit rapport komt het onderzoek naar de positionering van de VOB en het besturingsmodel van de vereniging aan bod. Het mondt uit in aanbevelingen die zijn weergegeven in hoofdstuk 7.

2.3 **Werkwijze**

Om tot een diagnose te komen van de situatie waarin de VOB verkeert, zijn vier zaken onder de loep genomen:

- de uitgangspunten waarop de VOB in 2010 is geënt (hoofdstuk 3);
- de sterke en zwakke punten van de vereniging zoals die naar voren zijn gekomen uit een veelheid van gesprekken die door de opsteller van het rapport (de interim-directeur) zijn gevoerd (hoofdstuk 4);
- de structuur en positionering van andere, vergelijkbare verenigingen (hoofdstuk 5);
- algemene noties uit de organisatieleer met betrekking tot verenigingen (hoofdstuk 6).

Deze analyse mondt per hoofdstuk uit in conclusies. In hoofdstuk 7 wordt daaruit een beargumenteerd voorstel voor de toekomst gepresenteerd.

Hoofdstuk 3 De VOB zoals ontworpen

Tot 2010 fungeerde de VOB als belangenvereniging van openbare bibliotheken én als instituut dat met subsidie van het Rijk stelsel- en opdrachttaken uitvoerde.¹ In 2008 besloot de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) dat deze combinatie van taken niet langer wenselijk was. Per 1 januari 2010 werden daarom de branche- en besteltaken in separate organisaties ondergebracht. Omdat na de ontvlechting zowel een kleine branchevereniging als een kleine WOB resteerden (beide volledig door de leden betaald), werd besloten deze organisaties samen te voegen met het oogmerk om te komen tot één sterke vereniging: de nieuwe VOB, ook op te vatten als de VOB 2.0.

3.1 Rollen

In het Visiedocument dat aan de basis stond van de nieuwe VOB (d.d. november 2009) werd benadrukt dat brancheorganisaties verschillende rollen kunnen vervullen:

- De rol van diplomaat, die de lobby richting beleidsmakers voor zijn rekening neemt;
- De rol van onderhandelaar, die voor de leden zo gunstig mogelijke afspraken maakt met externe partijen;
- De rol van adviesbureau, dat informatie en advies levert aan haar leden;
- De rol van het gilde, dat zorgt voor kwaliteitsbewaking door bindende afspraken te maken met haar leden;
- De rol van sociëteit, die de ontmoeting en kennisuitwisseling tussen vakgenoten organiseert.

In het document werd uitgesproken dat de VOB in beginsel alle verenigingsfuncties moet willen vervullen die de leden verwachten. Met het oog op de veranderde omgeving waarin de VOB moest opereren, werd echter onderkend dat de rollen van 'diplomaat' en 'onderhandelaar' dominant zouden moeten zijn, op de voet gevolgd door de rollen van 'gilde' en 'sociëteit'. De rol als 'adviesbureau' werd als tamelijk beperkt ingeschat.

3.2 Missie

De verschillende rollen zien we terug in de missie van de VOB. Deze is in 2009 geformuleerd en in 2013 licht geherformuleerd in het kader van het Verenigingsbeleidsplan.

2009

Behartigen van gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheekbranche. De brancheorganisatie treedt slagvaardig, flexibel en vraaggestuurd op als belangenbehartiger, dienstverlener, ontmoetingsplaats en werkgeversorganisatie voor haar leden. De brancheorganisatie bundelt de kracht die uit het bibliotheekveld komt. Zij draagt bij aan de kwaliteit, zichtbaarheid en continuïteit van het openbaar bibliotheekwerk in Nederland.

Verenigingsbeleidsplan 2014-2017

De missie van de VOB is het behartigen van gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheekbranche waarbij versterking van het maatschappelijk ondernemerschap en eigentijds werkgeverschap centraal staan. Primaire doelgroep zijn de directeurs van de lidorganisaties. De brancheorganisatie treedt slagvaardig, flexibel en met oog voor de actualiteit op als collectieve belangenbehartiger, dienstverlener, ontmoetingsplaats en werkgeversorganisatie voor haar leden. De vereniging wordt erkend als zijnde voor, van en

¹ In 2006 vond de naamswijziging plaats van NBLC naar VOB

met haar leden. De brancheorganisatie bundelt de kracht die uit het bibliotheekveld komt. Zij draagt bij aan de kwaliteit, zichtbaarheid en continuïteit van het openbaar bibliotheekwerk in Nederland.

Deze visie is in latere uitingen wel samengevat als:

De VOB is de brancheorganisatie van de openbare bibliotheken en aanverwante organisaties. Namens voor en met haar leden behartigt de VOB de gemeenschappelijke belangen waarbij versterking van het maatschappelijk ondernemerschap, eigentijds werkgeverschap, marktontwikkeling en positionering centraal staan.

3.3 Taken

De missie van de VOB liet zich in 2009 in vier hoofdtaken vertalen:

1. Strategie, collectieve belangenbehartiging en lobby
2. Marketing en promotie
3. Werkgeverszaken en HRM (waarin opgenomen de voormalige WOB-taken)
4. Dienstverlening en brancheforum

Met het Verenigingsbeleidsplan werden daar in 2013 twee taken expliciet aan toegevoegd:

5. Gezamenlijke inkoop digitale content/onderhandelingen leenrechtvergoedingen
6. Regie op uitvoering van de Strategische Brancheagenda

Gesteld kan worden dat dit laatste punt een voorafspiegeling was van de taak die de VOB vanaf 2015 als gevolg van de Wsob ook in formele zin heeft te vervullen.

Belangrijk is verder dat de VOB indertijd de coördinatie op zich heeft genomen van de strategische brancheagenda 2012-2016 (*De bibliotheek levert waarde*). Hierover werden afspraken gemaakt met de landelijke partners.

3.4 Positionering

De primaire gesprekspartners van de VOB waren in de afgelopen jaren de betrokken overheden en hun vertegenwoordigers (VNG, IPO) en de nationale bibliotheek, de KB. De VOB is vanuit de branche de enige formele gesprekspartner en onderhandelingspartner van de minister en/of het Ministerie van OCW en de KB. Die positie geldt eveneens ten opzichte van VNG en IPO.

De VOB onderhoudt strategische relaties met diverse andere belangenorganisaties binnen én buiten de branche. Over het algemeen is het streven om tot een goede afstemming te komen met deze groepen en organisaties.

3.5 Besturingsmodel

Als hoogste besluitvormende orgaan van de Vereniging werd uiteraard de algemene ledenvergadering (ALV) aangemerkt. In het Visiedocument werd daarbij opgemerkt dat een sterke branche uiteraard veronderstelt dat dit orgaan besluitvaardig is. Gezamenlijke besluitvorming leidt tot gezamenlijk optreden en dat is van wezenlijk belang. Gesteld werd dat voor de buitenwereld 'de koers van de VOB helder en eenduidig dient te zijn.' Het besturingsmodel houdt in dat de ALV goedkeuring verleent aan begroting, beleidsplan, jaarrekening en jaarverslag. Ook hebben de leden van de VOB invloed op de profielen van de bestuursleden en op de procedure die leidt tot de aanstelling van bestuursleden. De ALV benoemt de bestuursleden.

Het bestuur van de VOB bestaat uit zeven leden en een onafhankelijke voorzitter. Het mandaat van het bestuur is duidelijk in de statuten vastgelegd. Het is de taak van het bestuur om besluitvorming op de ALV goed voor te bereiden, zodanig dat er op de ALV heldere agendering en consistente en vlotte besluitvorming mogelijk zijn.

De VOB hanteert de principes uit de Governance Code Cultuur, die vooral betrekking hebben op transparantie, goede checks-and-balances en het expliciet regelen van taken en bevoegdheden van bestuur en management, in ons geval ook van de ledenvergadering.

Voor de besluiten en de koers van de vereniging is draagvlak bij de leden nodig. Daarom werd afgesproken dat het bestuur zou werken met een aantal vaste beleidscommissies. De ledenvergadering kan op voorstel van het bestuur deze beleidscommissies instellen. Deze hebben tot taak de beleidsontwikkeling en de beleidsuitvoering te ondersteunen. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de beleidscommissies kunnen verschillen. De opdracht van de beleidscommissies werd geformuleerd vanuit het bestuur. Besluitvorming is in principe voorbehouden aan het bestuur. De commissieleden zijn afkomstig uit het veld. Zo kunnen de kennis en ervaring die in het land aanwezig zijn worden aangesproken voor de ontwikkeling en uitvoering van nieuw beleid.

Gestart is indertijd met de volgende commissies:

- Strategie en Public Affairs
- Marketing en promotie
- Werkgeverszaken en HRM
- Digitale Bibliotheek

Er is in personele zin sprake van wisselwerking tussen het bestuur en de commissies. De voorzitter (of een lid) van de commissie heeft tevens zitting in het bestuur.

De besluitvorming en werkwijze van de beleidscommissies is geregeld in het huishoudelijk reglement.

3.6 Bestuur en voorzitter

Het bestuur vergadert tamelijk frequent. Dit blijkt uit onderstaand overzicht.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal	8 +	7 +	8 +	8 +	7	8
bijeenkomsten	1 retraite	1 evaluatie	1 thema	1 thema		

De taken die de voorzitter vervult zijn verwoord in het functieprofiel. Het recente profiel laat de volgende taken en verantwoordelijkheden zien:

- Voorzitterschap bestuursvergaderingen;
- Voorzitterschap ALV en cao ledenvergadering;
- Aansturing directeur verenigingsbureau (formele rol);
- Sparringpartner voor directeur ('dagelijkse' rol);
- Representatie binnen ledenomgeving, in afstemming met directeur;
- Representatie en belangenbehartiging binnen beleidsomgeving, in afstemming met directeur;
- Houdt zicht op juiste invulling van governance in relatie tot ALV, bestuur en directeur;
- In samenwerking met de directeur, sturing geven aan het proces van modernisering van de vereniging;

- Stimuleert, op vernieuwende wijze, commitment, samenwerking en co-creatie onder de leden;
- Stuur op maximale professionaliteit van het bestuur;
- Medeverantwortelijk voor agendabepaling van bestuursvergadering en ALV-vergadering.

3.7 De leden

Alle openbare bibliotheken in Nederland en alle Provinciale Ondersteuningsinstellingen (POI's) zijn in principe lid van de VOB. Er bestaat geen echte verplichting voor openbare bibliotheken om lid te zijn van de VOB, maar het lidmaatschap geldt in de praktijk wel als een ongeschreven regel. Voor bibliotheken geldt dat certificering een voorwaarde is voor lidmaatschap.

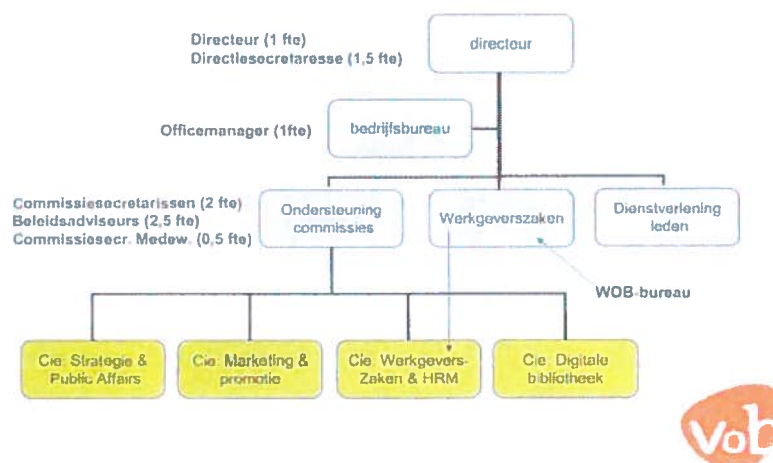
De VOB wordt betaald door de leden, die daarmee ook stemrecht verwerven. Het lidmaatschap van bibliotheken en POI's wordt op de besluitvormende ledenvergaderingen uitgeoefend door de directeuren van de organisaties.

3.8 Verenigingsbureau

Het verenigingsbureau vormt de thuisbasis van de VOB. Van daaruit worden de taken van de vereniging uitgevoerd. Het verenigingsbureau heeft een aanjaagfunctie op de vier genoemde taakvelden, maar kent een beperkt werkapparaat. In 2010 is dit gesteld op van 11,5 formatieplaats², onder leiding van de directeur (zie organogram). Het motto was: 'een klein bureau voor een groot netwerk, een krachtige vereniging en een vitale branche die verbonden is met ontwikkelingen in de samenleving'.

De omvang en samenstelling van het verenigingsbureau heeft in de afgelopen jaren wijziging ondergaan. De capaciteit op het vlak van werkgeverszaken en HRM is inmiddels kleiner dan voorzien. Daarnaast is er echter formatie bijgekomen voor auteursrechtelijke aangelegenheden, communicatie en financiële administratie.

Per saldo bedraagt de omvang van het bureau nu 10,3 fte.



² De verdeling van de formatie was in 2010 als volgt: directeur (1,0 fte), commissie-secretarissen (2,0 fte), beleidsadviseurs (2,5 fte), medewerkers werkgeverszaken en HRM (3 fte), commissiesecretariaat (0,5 fte), secretariaat (1,5 fte), office-manager (1,0 fte).

3.9 Directiestatuut

De relatie tussen bestuur en directie is in 2010 klaarblijkelijk geen punt van discussie geweest. Het directiestatuut dat heden ten dage geldt dateert nog uit de NBLC-periode en is vastgesteld op 19 mei 1998. Kern van het directiestatuut is dat de governance als volgt is geregeld:

- het bestuur benoemt, schorst en ontslaat de directeur;
- de directeur geeft leiding aan het verenigingsbureau;
- de directeur treedt zelfstandig op, behartigt de dagelijkse gang van zaken en legt daarover verantwoording af aan het bestuur;
- de directeur treedt in functie op als secretaris van de vereniging en als ambtelijk secretaris van het bestuur;
- de directeur tekent als regel de uitgaande stukken namens het bestuur;
- de directeur bereidt het beleid van de vereniging voor en voert het door bestuur en ledenvergadering vastgestelde beleid uit. Hij stelt daartoe op een meerjarenplan, jaarplan, beleidsvoorstellen, begroting, jaarverslag, jaarrekening en andere voorstellen en legt deze voor aan het bestuur;
- de directeur treedt op als adviseur van het bestuur, neemt deel aan de beraadslagingen van het bestuur, woont daartoe de vergaderingen van het bestuur en het overleg met overheden en andere bij, tenzij het bestuur met opgave van reden daartoe anders beslist.
- de directeur voert het vastgestelde beleid uit en is gemachtigd alle beschikbare middelen in te zetten overeenkomstig de door het bestuur vastgestelde begroting en al die handelingen te verrichten, verplichtingen aan te gaan en uitgaven te doen die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van het vastgestelde beleid.
- de directeur treedt op als werkgever van de werknemers van de vereniging, zorgt voor een goed sociaal beleid en een juiste toepassing van de cao;
- de directeur benoemt, schorst en ontslaat het personeel, zorgt voor een systeem van functiebeschrijving en -waardering, een opleidings- en scholingsplan en ziet toe op de communicatie binnen de organisatie en het werkklimaat;
- de directeur onderhoudt contacten met de leden van de vereniging, de rijksoverheid en andere overheidsvertegenwoordigende lichamen en instellingen en organisaties die voor het verenigingsbeleid van belang worden geacht;
- de directeur vertegenwoordigt de vereniging en het verenigingsbestuur tenzij de belangen van de vereniging en het verenigingsbureau anders vragen;
- de directeur informeert het bestuur tijdens bestuursvergaderingen en anderszins over relevante ontwikkelingen binnen en buiten de vereniging.

Vastgesteld kan worden dat het directiestatuut niet voor niets bijna 20 jaar heeft stand gehouden. Het oogt modern en legt veel taken en verantwoordelijkheden bij de directeur van het verenigingsbureau.

3.10 Conclusies

Vastgesteld kan worden dat de VOB in 2010 als een klassieke vereniging is opgezet. Opvallend in verband met de beleidsvorming is de opzet van de commissiestructuur. Deze is sterk gerelateerd aan het bestuur, dat de opdracht aan de beleidscommissies formuleert en uiteindelijk de besluiten neemt. Dit valt te typeren als een model waarin het bestuur een sterk beleidsvormende rol heeft.

De missie van de VOB is grotendeels nog actueel, maar zou aanvulling verdienen op twee punten (zie ook hoofdstuk 4):

- Op grond van de Wsob (art. 7) vormen de lokale bibliotheken samen met de provinciale ondersteuningsinstellingen en de KB als nationale bibliotheek één netwerk van bibliotheekvoorzieningen. Hieruit vloeit voort dat de VOB als representant van de lokale bibliotheken en de POI's medeverantwoordelijk is voor het functioneren van dit netwerk (Wsob, art 8). Dit komt thans niet in de missie van de vereniging tot uiting en ook niet expliciet in de taken en de positionering.
- Daarnaast verbreden de taken van de bibliotheken zich op lokaal niveau steeds meer richting het sociale domein. Dit komt thans in de positionering nog onvoldoende tot uiting.

Het directiestatuut dat heden ten dage geldt, dateert uit 1998. Vastgesteld kan worden dat het directiestatuut niet voor niets de tand des tijds heeft doorstaan. Het oogt modern en legt veel taken en verantwoordelijkheden bij de directeur van het verenigingsbureau. Wel is het zo dat er een grote discrepantie bestaat tussen enerzijds de intenties van het statuut (dat een grote rol voor de directeur definieert) en anderzijds de intensiteit waarmee het bestuur vergadert en de taken en verantwoordelijkheden die beschreven staan in het functieprofiel van de voorzitter. Als het directiestatuut de maat is, dan legt het functieprofiel te veel taken en verantwoordelijkheden bij de voorzitter, komt het bestuur opvallend vaak bijeen en vergadert het over opvallend veel zaken. Als het functieprofiel van de voorzitter de norm is, dan dient het directiestatuut te worden herzien.

Hoofdstuk 4 De VOB in werking

4.1 Grote veranderingen

Sinds de vorming van de nieuwe VOB in 2010 is veel veranderd, zowel binnen de sector als daarbuiten. Maatschappelijk speelden zaken als:

- a. de economische recessie (sinds de Bankencrisis van 2008);
- b. de grote decentralisatieoperaties (zorg, arbeid, jeugdzorg) binnen het domein van de overheid;
- c. de gemeentelijke bezuinigingen als gevolg van a en b;
- d. de voortgaande digitalisering (bv de introductie van de iPad in januari 2010).

In de sector veranderde er ook het een en ander:

- het samengaan van KB, SIOB en BNL;
- de centralisatie van de inkoop van e-content via uitname uit het Gemeentefonds (€ 8 miljoen met ingang van 2015, oplopend tot € 12,2 miljoen in 2018) ten gunste van de opbouw van de landelijke digitale bibliotheek;
- de invoering van de Wsob.

Door deze grote veranderingen in betrekkelijk korte tijd heeft het kunnen gebeuren dat het bouwwerk van de nieuwe VOB, waarvan het ontwerp stamt uit 2009, na zes jaar alweer onderhoud vergt. Hieronder wordt kort ingegaan op de verandering die de VOB in directe zin het meest raakt, te weten de invoering van de Wsob per 1 januari 2015. Ook wordt een sterkte-zwakteanalyse gemaakt van het huidige functioneren van de vereniging.

4.2 Netwerkverantwoordelijkheid

De Wsob die vanaf 1 januari 2015 van kracht is, neemt de maatschappelijke waarde van bibliotheken als uitgangspunt en richt de blik nadrukkelijk op de toekomst. 'De bibliotheekwet heeft als doel het openbare bibliotheekwerk in Nederland opnieuw te definiëren en daarmee recht te doen aan de huidige bibliotheekpraktijk, maar ook ruimte te geven voor de uitdagingen van de toekomst.' De wet brengt een aantal fundamentele veranderingen teweeg, met name waar het de onderlinge relaties en verhoudingen tussen de spelers in de sector betreft. Belangrijk onderdeel van de wet is de nieuwe positie en rol van de Koninklijke Bibliotheek in het stelsel.

In de bibliotheekwet zijn de rollen en verantwoordelijkheden gedefinieerd van de verschillende overheden, de Koninklijke Bibliotheek (KB) en de VOB met betrekking tot het netwerk van openbare bibliotheken. In hoofdlijnen komt dit op het volgende neer.

Gezamenlijk

De minister, provinciebesturen en gemeentebesturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het netwerk van bibliotheekvoorzieningen. Hiervoor wordt halfjaarlijks een bestuurlijk overleg gevoerd. Aan tafel bij het bestuurlijk overleg zitten de VNG (voor alle gemeenten), het IPO (voor alle provincies) en het Ministerie van OCW (Wsob art. 6). Vanuit het bibliotheeknetwerk zijn in de regel de KB en de VOB gespreksdeelnemers.

Een aantal netwerkaangelegenheden valt onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de rijksoverheid, de provincies, de gemeenten en de bibliotheken. Dit betreft zaken zoals de

gemeenschappelijke digitale infrastructuur, de gezamenlijke catalogus, het interbibliothecair leenverkeer en het gezamenlijke collectieplan (Wsob, artikel 8).

Minister

De minister van OCW heeft de specifieke verantwoordelijkheid om het functioneren van het netwerk als geheel te bewaken. Ook zorgt de minister voor de beschikbaarheid van de digitale bibliotheek.

Provincies

Volgens de wet zijn provincies verplicht om een provinciale ondersteuningsinstelling te hebben en deze in stand te houden. Deze ondersteuningsinstellingen zijn per provincie verantwoordelijk voor het interbibliothecair leenverkeer en de innovatie van de lokale fysieke bibliotheek. Daarnaast kunnen zij diensten verlenen ten behoeve van de kleinere bibliotheken.

Gemeenten

De gemeenten kunnen in grote mate zelf beslissen over de inrichting van het lokale bibliotheekwerk. Als er een openbare bibliotheek is, moet deze de vijf functies uit de Wsob uitoefenen.

Koninklijke Bibliotheek

De KB is de nationale bibliotheek en heeft naast de hierboven beschreven gemeenschappelijke verantwoordelijkheden een aantal specifieke stelseltaken waaronder het opstellen van een bibliotheekmonitor ten behoeve van het netwerk van bibliotheekvoorzieningen.

Uit voorgaand overzicht blijkt dat, in vergelijking tot de situatie in 2010, de situatie voor de VOB is veranderd waar het gaat om de rollen van belangenbehartiger en samenwerkingspartner. Op het landelijke speelveld moet de VOB beide rollen kunnen spelen en – wat net zo belangrijk is – uit elkaar kunnen houden. Dat luistert met name nauw waar het de samenwerking met de KB betreft. De wet regelt namelijk dat KB en VOB samen verantwoordelijk zijn voor een aantal zaken. In directe zin voor de (gemeenschappelijke digitale infrastructuur, de gezamenlijke catalogus, het interbibliothecair leenverkeer en het gezamenlijke collectieplan). En in indirecte zin ook voor de gegevenslevering en -uitwisseling (waaronder het Bibliotheek Informatie Systeem, afgekort BIS) en het monitoren van het stelsel als geheel. Die verantwoordelijkheden vergen dat de VOB niet eendimensionaal koerst op het kompas van de belangenbehartiging, maar ook samenwerkingspartner is met het oog op het gemeenschappelijke belang. De VOB moet in die zin tussen twee polen kunnen opereren. Dit vergt een goede politiek-bestuurlijke antenne die telkens opnieuw de afstemming zoekt met de 'zenders' in het bibliothecaire en maatschappelijke veld.

Belangrijk is voorts te onderkennen dat de rol die de VOB speelde als coördinator van de strategische brancheagenda, door de wet is achterhaald. Het is niet meer aan de VOB om een brancheagenda op te stellen of te coördineren. Een brancheagenda moet altijd een samenwerkingsproduct zijn met de andere partners in het netwerk. De KB is daarbij nu op basis van de wet 'in the lead'.

4.3 De Algemene Ledenvergaderingen

Een apart punt van beschouwing vormen de ledenvergaderingen. Tijdens het werken aan dit rapport bleek tijdens de gesprekken dat er in de vereniging veel onvrede is over de wijze waarop de ALV's verlopen.

Kort samengevat: ze zijn te 'politiek', er wordt te lang en over te veel zaken vergaderd, de sfeer is slecht, de toon wordt gezet door een beperkt aantal opinieleiders, het bestuur is vaak in het defensief, er wordt niet echt naar elkaar geluisterd, er is te weinig tijd en ruimte om informeel over belangrijke en interessante zaken met elkaar van gedachten te wisselen. Menigeen verzucht: kunnen we de ALV niet afschaffen. Diverse leden hebben al besloten om niet meer te komen. Tamelijk algemeen is de roep om dit te veranderen en de ALV weer tot een bijeenkomst te maken waar mensen naar uitkijken en met plezier naar toe gaan. Dit moet zeker mogelijk zijn, want de leden zelf zijn toegewijd en leveren graag goede inhoudelijke bijdragen.

4.4 Sterkte-zwakteanalyse

In de afgelopen periode is gebleken dat het soms moeilijk is de juiste afstemming op de beide 'polen' van de landelijke taakvervulling te vinden. Dit heeft geleid tot discussies in de vereniging over onder andere de invoering van de Nationale Bibliotheek Pas (NBP).

Intermezzo: de NBP

Tijdens het traject van het ontwerpen en implementeren van de NBP traden de tekortkomingen van het besturingsmodel van de VOB duidelijk aan het licht, hetgeen niet alleen intern is gesignaleerd (vervelend, maar misschien nog overkomelijk), maar ook door de partners waarmee 'zaken' moeten worden gedaan als problematisch is gekenschetst. In het kort kunnen de tekortkomingen als volgt worden getypeerd:

- opdrachtgever-opdrachtnemersverhoudingen waren onvoldoende duidelijk geregeld;
- bestuur en leden kenden geen flexibele manier van communicatie: uiteindelijk voelden de leden zich geroepen om met een motie te trachten het bestuur te corrigeren;
- bestuursleden en directie waren zoekende naar een adequate rolvervulling;
- de rolverhouding tussen VOB en KB was in het proces soms onduidelijk;
- bij KB en Ministerie van OCW is onzekerheid ontstaan over de VOB: met wie van de VOB kunnen er zaken worden gedaan? Spreekt de VOB met één mond? Worden afspraken nagekomen?

Ook rond de andere taken die in het netwerk moeten worden behartigd (de digitale infrastructuur, de gezamenlijke catalogus, het gezamenlijke collectieplan) is soms ruis. In de afgelopen periode heb ik met een aanzienlijk aantal personen binnen en buiten de vereniging van gedachten gewisseld over het functioneren van de VOB. Tevens is in het voorjaar een enquête gehouden als voorbereiding op Route 2020.

Uit een en ander is onderstaande sterkte-zwakteanalyse voortgekomen:

	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>
<i>intern</i>	Kracht <ul style="list-style-type: none"> • Sterke structuur, goed georganiseerd • Nauwe relaties met stevige instituties • Sterk netwerk • Centraal én decentraal verankerd • De leden zijn erg toegewijd • Professioneel bureau ('geduchte tegenstander') • Financiële positie van de vereniging 	Zwakke punten <ul style="list-style-type: none"> • De koers van de vereniging is niet altijd helder • De weg om binnen de vereniging tot besluiten te komen is lang • Het interne overlegsysteem functioneert onvoldoende (commissiestructuur) • De VOB heeft een imago probleem • Leden vinden de VOB onvoldoende gezaghebbend • De ALV is niet inspirerend
<i>extern</i>	Kansen <ul style="list-style-type: none"> • Wettelijke verankering (Wsob) • Nieuwe taken in het sociale domein • Lokale allianties met partners • Infrastructurele verbinding fysiek en digitaal • De nationale bibliotheekpas (als marketinginstrument) • Landelijk contact leggen met andere partners 	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> • Afname aantal lidorganisaties • Afname van de financiële draagkracht van de lidorganisaties • Afname van het gevoel van betrokkenheid bij de lidorganisaties • Afname van het politieke draagvlak op lokaal niveau voor boekgerelateerde functies van de bibliotheek

4.5 Conclusies

Voor de komende periode is het van belang de zwakke punten te herstellen en de bedreigingen af te wenden. De opgaven zijn, mede in het licht van de voorgaande paragrafen, als volgt te omschrijven:

Zwakke punten opvangen:

- zorg ervoor dat de vereniging eensgezind naar buiten treedt (één geluid);
- weet te schakelen tussen belangenbehartiging en samenwerking (antenne);
- wees in staat om betrekkelijk snel tot besluiten te komen (daadkracht);
- verbeter de manier waarop de bibliotheek over het voetlicht komt (marketing);
- verbeter de interne organisatie (slagkracht);
- maak de VOB samenwerkingspartner van landelijke organisaties in het domein van onderwijs, arbeid en zorg (positionering).

Bedreigingen afwenden:

- heb oog voor de noden op lokaal niveau en verlicht de financiële lasten van de bibliotheken waar mogelijk (lasten verlichten);
- betrek de leden bij verenigingszaken en leg de focus niet te sterk bij 'Haagse zaken' (lokale verankering);
- zorg dat ledenbijeenkomsten een inspirerende werking hebben, in het bijzonder de ALV (inspireren)
- laat zien wat de bibliotheek vermag in het maatschappelijk domein (brede bieb).

Een cruciaal punt in vergelijking tot de situatie in 2010, is de rol van de VOB als belangenbehartiger en samenwerkingspartner. Op het landelijke speelveld moet de VOB beide rollen kunnen spelen en – wat net zo belangrijk is – uit elkaar kunnen houden. De Wsob maakt dat de VOB ook samenwerkingspartner is bij de behartiging van het gemeenschappelijke belang van het netwerk.

Hoofdstuk 5 De VOB in vergelijking

Verenigingen bestaan er in vele soorten en maten. Brancheorganisaties zijn een specifieke vorm van vereniging, ze vertegenwoordigen namelijk een groep van dezelfde soort bedrijven. Ook binnen branches heb je overigens vaak weer verschillende organisaties, die kleinere onderdelen verenigen.

Ten behoeve van dit onderzoek is de blik gericht op de vorm waarin brancheverenigingen momenteel in Nederland zijn georganiseerd. Daartoe zijn twee groepen tegen het licht gehouden:

- brancheorganisaties in de culturele sector;
- brancheorganisaties die lid zijn van MKB-Nederland.

Wat betreft die tweede groep is er een aantal organisaties uitgelicht waarmee de VOB verwantschap vertoont (op inhoud, omvang of doelstelling).

Belangrijk om te onderkennen dat buiten de culturele sector veel organisaties een dubbele taak hebben: zowel belangenbehartiging als kennisontwikkeling (inhoudelijke ondersteuning). De scheidslijn die we in de culturele sector zien tussen belangenvereniging en ondersteuningsinstituut, komt buiten de sector minder strikt voor.

Hieronder geven we in kort bestek een overzicht van de voornaamste bevindingen. Omdat deze verkenning van de brancheorganisaties het karakter draagt van een quickscan, is de informatie die wordt geboden wat ongelijksoortig. Desalniettemin is het een inventarisatie die interessante gezichtspunten biedt.

5.1 Brancheorganisatie in de cultuur

Nederlandse Museum Vereniging

De Nederlandse Museum Vereniging (NMV) is qua organisatie vergelijkbaar aan de VOB. Het bureau van de NMV is qua omvang ook vergelijkbaar met de VOB. De vereniging kent secties (bv. historische musea) waarbinnen soms projectgroepen werkzaam zijn. De beleidsontwikkeling gebeurt door het bestuur, de directie bereidt dit voor. Het bestuur bestaat uit zeven leden (twee extern en vijf intern) en heeft een voorzitter van buiten (momenteel mevrouw prof. I. Asscher-Vonk). De vereniging kent leden (= opname in museumregister als voorwaarde), gelieerde instellingen (= kunnen niet in register, want geen collectie, zoals kunsthof) en belangstellenden (= kunnen niet in register, want exposeren niet). Leden die Rijksmuseum zijn kunnen lid worden van de kring Rijksmusea, alle leden die de CAO volgen kunnen lid worden van de kring werkgeverszaken. Contributie voor leden, gelieerden en belangstellenden is op basis van een omzetstaffel, kringleden betalen daarboven een extra vaste voet en toeslag op basis van het aantal fte's.

Vereniging van Schouwburg en Concertgebouw Directies

De ALV beslist over begroting, jaarrekening, beleidsplan en andere belangrijke zaken (dit ter beoordeling aan het bestuur). Zij komt tweemaal per jaar bijeen. Bestuursvergaderingen zijn er tweemaandelijks (het bestuur bestaat uit acht personen, allen interne leden). Daarnaast zijn er regionale overleggen (4 tot 8 keer per jaar) en sectorale overleggen (sectie concertgebouwen en sectie festivals).

De VSCD is 'in transitie'. Er is geruime tijd geen directeur geweest en het bestuur heeft daarom veel lopende zaken moeten behartigen. Het besturingsmodel voor de toekomst is in onderzoek. In beginsel bereidt de directeur de besluiten van het bestuur voor en voert die uit, samen met het bureau (circa 6 fte). De leden kunnen participeren in de commissies en stemmen tijdens de ALV. Er zijn verschillende soorten lidmaatschappen: naast het stemhebbende lidmaatschap voor (festival)podia met minimaal 75 uitvoeringen van professionele podiumkunsten kent de VSCD het geassocieerde lidmaatschap. Hiervoor komen organisaties in aanmerking voor wie het presenteren van podiumkunsten een nevendoelelstelling is. Zij moeten minimaal 40 uitvoeringen van professionele podiumkunsten per jaar aanbieden. Stemhebbende en geassocieerde leden betalen hetzelfde en krijgen hetzelfde. Het enige verschil is dat geassocieerde leden niet mogen stemmen in de ALV. Wel hebben zij, net als alle andere leden, spreekrecht.

Vereniging van Nederlandse Poppodia en Festivals

Bij de VNPF beslist de ALV over begroting, jaarrekening, beleidsplan en andere belangrijke zaken (dit ter beoordeling aan het bestuur) en vergadert twee keer per jaar. In de ledenvergadering heeft iedere organisatie één stem. Het bestuur komt maximaal zes maal per jaar bijeen (meestal minder). De zetels in het bestuur (negen stuks) zijn gekwalificeerd: twee zetels voor grote podia, één voor een middelgroot podium, een voor een klein podium, een voor een gratis festival, een voor een festival met entreegeld en drie zetels voor externe leden. Het huishoudelijk reglement voorziet in commissies. Deze zijn niet in personele zin gelinkt aan het bestuur. De commissies hebben geen vaste onderwerpen, er wordt steeds ingespeeld op de actualiteit. Indien gewenst kunnen ook externen deel uitmaken van een commissie. Commissies krijgen een geformuleerde opdracht. De directeur heeft binnen jaar- en beleidspannen de nodige beleidsvrijheid. Hij legt achteraf verantwoording af. Voor beslissingen die een bepaald budget overstijgen is toestemming vooraf van het bestuur nodig.

Cultuurconnectie

De ALV beslist over begroting, jaarrekening, beleidsplan en andere belangrijke zaken (dit ter beoordeling aan het bestuur). De leden vergaderen tweemaal per jaar. Ieder lid heeft één stem in de ALV (ongewogen). Statutair zijn er diverse soorten leden vastgelegd. Het bestuur komt circa 6 à 8 keer per jaar bijeen. Het bestuur is beleidsbepalend en heeft statutair een aantal commissies. Het bestuur omvat acht leden, waarvan tenminste drie en soms vier extern. De aard van de werkzaamheden van de commissies is wisselend. Commissies hoeven geen personele relatie te hebben met het bestuur. Naast de commissies zijn er werkgroepen zonder formele status. De directeur bereidt de besluiten van het bestuur voor en voert die uit, samen met het bureau (circa 6,5/7 fte).

5.2 Brancheorganisaties buiten de cultuur

Verus, vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs in Nederland

De vereniging Verus kent een college van bestuur (CvB) en een raad van toezicht (RvT). De ALV komt eenmaal per jaar bijeen. Elk lid is stemgerechtigd, met uitzondering van geassocieerde leden. De ALV stelt onder andere het meerjarenbeleidsplan vast, de contributie, de jaarrekening en wijzigingen in de statuten. De vereniging wordt bestuurd en vertegenwoordigd door een college van bestuur dat bestaat uit één persoon (de bestuursvoorzitter, thans de heer W. (Wim) Kuiper). Het 'Reglement bestuur en toezicht' geeft aan hoe het CvB zijn rollen en bevoegdheden invult en in welke relatie het staat tot de RvT.

De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB en op de algemene gang van zaken in de vereniging. Daarnaast staat hij het college met raad en daad terzijde.

De leden van de RvT worden benoemd door de ALV. Omdat de ALV slechts een- tot tweemaal per jaar bijeen komt, wordt deze minder geschikt geacht om het beleid van de vereniging te beïnvloeden. Daarom zijn er drie ledencommissies ingesteld. Ze geven het CvB gevraagd en ongevraagd advies. De ledencommissies zijn:

- Commissie Governance, Cultuur en Organisatie
- Commissie Maatschappelijke Agenda
- Commissie Onderwijs en Zingeving

Om snel en goed in te spelen op de opvattingen en ideeën van de leden, is er een digitaal ledenpanel opgezet. Tenminste vijfmaal per jaar ontvangen de deelnemers een korte digitale vragenlijst over een actueel onderwerp. Aan de hand van de resultaten wordt er invulling gegeven aan de lobby, publicaties en persberichten. Iedereen die deel uitmaakt van directie, management, (college van) bestuur of RvT van een aangesloten onderwijsinstelling kan zich voor het ledenpanel aanmelden.

Vereniging Hogescholen

De leden komen eenmaal per jaar bijeen voor een jaarcongres. Een belangrijk indelingsprincipe voor de vereniging is de verdeling in sectoren (economie, gezondheidszorg, kunst, landbouw, pedagogisch, sociaal-agogisch en techniek). Elke sector is verenigd in een adviescollege (SAC). Het bestuur van de Vereniging Hogescholen is samengesteld uit leden die afkomstig zijn uit de sectoren: voor elke sector is er een portefeuillehouder die reguliere contacten onderhoudt met het desbetreffende adviescollege. Het bestuur kent een voorzitter van buiten (de heer T. (Thom) de Graaf). Naast de zeven adviescolleges heeft het bestuur bestuurscommissies ingesteld. Deze bereiden voor het bestuur het beleid voor over verschillende beleidszaken. Er wordt gewerkt met de volgende commissies:

- Auditcommissie
- Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden
- Bestuurscommissie Bekostiging
- Bestuurscommissie ICT
- Bestuurscommissie Internationalisering
- Bestuurscommissie Onderwijs
- Bestuurscommissie Onderzoek
- Bestuurscommissie Verenigingswerk
- Permanente commissie Goed bestuur

Het bureau van de vereniging telt ongeveer 40 medewerkers en staat onder leiding van de directeur die tevens secretaris is van het bestuur.

MBO Raad

Bij de MBO Raad zijn alle 69 onderwijsinstellingen in de mbo- en volwasseneneducatiesector aangesloten. De voorzitters van CvB's en centrale directies van de aangesloten onderwijsinstellingen vormen de ALV. Het bestuur van de MBO Raad bestaat uit zes leden en een onafhankelijk voorzitter. Het bestuur bepaalt het beleid en de koers van de MBO Raad. Het bestuur van de MBO Raad wordt gevormd door vertegenwoordigers uit het mbo-veld, de heer J. (Jan) van Zijl is voorzitter van het bestuur. Het bestuur wordt voor de beleidsontwikkeling gevoed door platforms waarbinnen thema's worden besproken:

- Platform Bewegen en Sport mbo
- Platform Entree
- Platform Passend onderwijs
- Platform Subsidies

- Platform Veiligheid
- Facilitair Samenwerkingsverband ROC's, AOC's en vakscholen (FSR)

De dagelijkse leiding van het bureau van de MBO Raad (80 fte) is in handen van de directeur. De directeur en de voorzitter vormen de agendacommissie voor bestuur en ledenvergadering.

Aedes, Vereniging van wooncorporaties

Aedes staat voor de belangenbehartiging van 346 leden. De leden komen jaarlijks bijeen tijdens het Aedes-congres. Het algemeen bestuur (AB) bestaat uit twaalf directeur-bestuurders van woningcorporaties en een onafhankelijk voorzitter. Het bestuur maakt samen met leden de strategische agenda voor de belangenbehartiging. Het DB, dat voorheen bestond, is omgevormd tot een agendacommissie van die leden, die functioneert als voorbereider voor het AB. Aedes kent een aantal commissies die door het bestuur, dan wel op voorstel van het bestuur door het congres worden ingesteld. Zij kunnen een permanent dan wel tijdelijk karakter hebben. Als permanente commissies worden door het congres ingesteld:

- Kandidaatstellingscommissie
- Commissie van Beroep.

Als permanente commissies worden door het bestuur ingesteld:

- Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden Woningcorporaties
- Bestuursadviescommissie Onderscheidingen
- Bestuursadviescommissie Vermogen stichting NWR
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie
- Commissie AedesCode

Commissies worden ondersteund door het bureau van de vereniging.

Naast commissies kent Aedes ook ledengroepen. Hierin werken leden samen aan allerlei vraagstukken die in de branche leven. Ledengroepen zijn er in diverse soorten: werkgroepen, klankbordgroepen, netwerken en dergelijke. Bij werkgroepen gaat het om onderwerpen van de vereniging, waarbij de denktankgedachte van groter belang is dan de representativiteit. Slagvaardigheid en creativiteit staan centraal. Hiervoor wordt vaak gekozen als input voor en ter voorbereiding van latere besluitvorming in de vereniging. Werkgroepen worden ingesteld door de directie van Aedes. In de klankbordgroepen gaat het met name om de toets door leden op de bruikbaarheid van producten van Aedes en het vergaren en uitwisselen van kennis op een bepaald thema. De netwerkbijeenkomsten draaien vooral om kennisuitwisseling, netwerken en verbinding met de landelijke belangenbehartiging. Netwerken worden opgericht op verzoek van leden zelf en worden waar gewenst gefaciliteerd door Aedes. Ze zijn over het algemeen op regionaal (meestal provinciaal), op professioneel (bijvoorbeeld bedrijfsjuristen of managers woondiensten) of op thematisch niveau (bijvoorbeeld strategisch voorraadbeleid) georganiseerd.

MO-groep Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening

De MO-groep is een vereniging van tamelijk uiteenlopende leden, ruim 600 in getal. De leden worden vertegenwoordigd in de Verenigingsraad. Deze verenigt de uiteenlopende werksoorten. De Verenigingsraad heeft tot taak het toetsen van het binnen de vereniging ontwikkelde en te ontwikkelen beleid, het implementeren daarvan en het toezicht op de financiën. De MO-Groep is vanwege haar structuur op te vatten als een federatie. Het bestuur bestaat uit negen leden en een voorzitter van buiten (mevrouw M. (Marijke) Vos).

De MO-groep streeft naar kleine, platte werkorganisatie. Zodoende kan er tijdig en flexibel worden ingespeeld op huidige en toekomstige veranderingen. Het bureau heeft 13,8 fte in de vaste bezetting. Naast dit basisteam is er afhankelijk van (tijdelijke) projecten en pluspakketten, extra formatie in de flexibele schil. De MO-groep werkt met ledenraadplegingen, expertmeetings en adviescolleges. Daarnaast zijn er platforms waar kennis wordt gedeeld.

Nederlands Uitgevers Verbond

Het AB van het NUV bestaat uit elf vertegenwoordigers van NUV-lidbedrijven en een onafhankelijke voorzitter (de heer L. (Loek) Hermans). Het bestuur wordt ondersteund door een bureau. Leden van het NUV zijn zowel lid van het overkoepelende NUV als van een of meer van de volgende zelfstandige groepsverenigingen:

- Groep Algemene Uitgevers
- Groep Educatieve Uitgeverijen
- Groep Publiekstijdschriften
- Media voor Vak en Wetenschap
- NDP Nieuwsmedia

Het NUV behartigt de gezamenlijke belangen van de uitgeefbranche op overkoepelend niveau. De activiteiten van de groepsverenigingen zijn afgestemd op een specifiek segment binnen de branche. Per groepsvereniging is er een directeur of algemeen-secretaris (conform de vaste structuur van groepen). Ook kunnen NUV-leden lid worden van de Werkgeversvereniging Uitgeverijbedrijf (WU). In deze werkgeversvereniging heeft het NUV alle cao-gerelateerde activiteiten van de branche ondergebracht.

Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten

Onder auspiciën van het bestuur stelt de directeur jaarlijks de begroting en het jaarplan op die door de ALV van de NVB wordt vastgesteld. Het NVB-bestuur bestaat uit zes leden en één onafhankelijk voorzitter (mevrouw W. (Winnie) Sorgdrager). De leden van de vereniging en het bestuur worden ondersteund door het bureau (circa 4,5 fte). De ledenbijdrage wordt berekend op basis van het aantal doeken en stoelen van een aangesloten lid en houdt zodoende rekening met het aantal zalen en de grootte van de zalen.

RECRON, Vereniging van Recreatieondernemers in Nederland

Het bestuur van RECRON bestaat uit vier personen. Daarnaast is er een ledenraad van tien personen, divers samengesteld. De RECRON (ruim 2.000 leden) kent een gedecentraliseerde organisatie gericht op regio's en bedrijfsgroepen. Iedere regio en bedrijfsgroep heeft een eigen bestuur. RECRON kent zes bedrijfsgroepen:

- Kampeer- en bungalowbedrijven
- Groepsaccommodaties
- Dagrecreatie
- Buitensport (VeBON)
- Sauna's en Thermen
- Zwembaden

Iedere regio en bedrijfsgroep heeft een eigen manager als aanspreekpunt voor de leden, overheden en andere belangrijke partijen uit de recreatiebranche. De regiomanagers staan dicht bij de ondernemers en zijn het aanspreekpunt voor de regionale en lokale overheden en andere betrokken instanties. De regiomanagers geven ondernemers daarnaast advies en ondersteuning, organiseren bijeenkomsten, regelen subsidies, creëren overlegplatforms en overleggen met gemeenten en provincies.

VVV Nederland

Tenslotte VVV Nederland: dit is geen vereniging. VVV Nederland is een besloten vennootschap met een raad van commissarissen (RvC). De enige aandeelhouder is Stichting VVV Groep Nederland. De bv VVV Nederland is franchisehouder. Er zijn 76 'formulenemers' die een fysieke VVV-vestiging, een VVV-agentschap of een digitale VVV i-punt mogen exploiteren.

5.3 Conclusies

Wat opvalt is dat de jongste organisaties (Verus, MO-raad) het meest afwijken van de klassieke organisatievorm die wordt getypeerd door de vierlag ALV-bestuur-commissies-bureau. De meeste besturen hebben een of meerdere externe leden (dus: niet afkomstig uit de branche zelf). De voorzitter is vrijwel altijd iemand 'van buiten.' Bij meerdere organisaties is een externe penningmeester aanwezig, wat de zakelijkheid kan bevorderen. Daarnaast is te zien dat enkele bekende organisaties van buiten de culturele sector met een ruimer budget werken. Zij kunnen hierdoor ook innovatiever zijn: zij hebben de middelen om nieuwe werkvormen uit te proberen en toe te passen.

De innovaties hebben vooral betrekking op manieren om de leden actiever te betrekken. Er wordt gewerkt met digitale ledenpanels, digitale vragenlijsten, ledenraadplegingen, expertmeetings, klankbordgroepen, platforms en dergelijke.

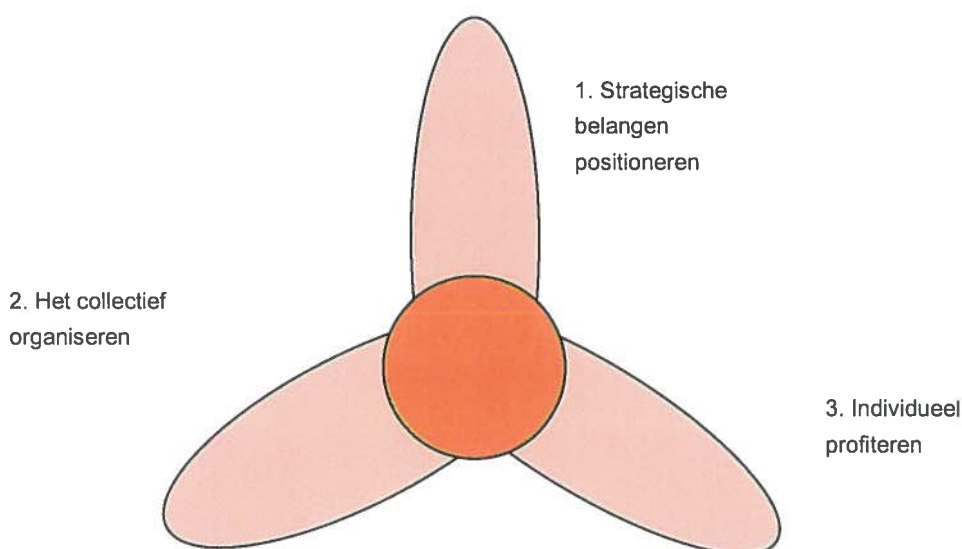
Bij organisaties die een sterke regionale structuur hebben of duidelijk te onderscheiden deelsectoren kennen, valt te zien dat wordt gewerkt met een ledenraad of met bijvoorbeeld adviescolleges (Vereniging Hogescholen, MO-Groep, RECRON).

Wat betreft het zoeken en vinden van het meest passende besturingsmodel ligt de focus op de beleidsontwikkeling. Meestal ligt deze taak bij het bestuur, maar soms ook bij de directie (of bij de directeur-bestuurder zoals bij Verus). Altijd is er invloed hierop van de leden, maar deze wordt verschillend vormgegeven: klassiek via commissies of eigentijds via panels, raadplegingen, platforms en dergelijke.

Hoofdstuk 6 Conceptuele overwegingen

6.1 De theorie

Het besturen van een branche is een spel op drie speelvelden. Om te beginnen het spel tussen de branche en de regelgevende overheden. Dit is het spel over de condities waaronder de branche opereert. Op dit speelveld worden de belangen van de branche op de politieke agenda gepositioneerd en komen de randvoorwaarden tot stand waaronder de branche maatschappelijk functioneert. Hier worden de kaders gecreëerd waarbinnen de branche het 'marktspel' speelt met andere partijen: met vakbonden, verwante sectoren, belangengroepen en dergelijke. Dat betekent het voortdurend meten van elkaars krachten, het sluiten van coalities of het aangaan van conflict. Binnen deze marktverhoudingen tenslotte spelen de leden van de vereniging hun 'bedrijfsspel' als ondernemer. De vereniging ondersteunt ze daarbij met raad en daad. Aan de Vrije Universiteit is het zogeheten 'propellermodel' ontwikkeld waarbinnen de drie speelvelden zijn afgebeeld als dynamische propellerbladen die de branche bestuurlijk voortstuwen. Deze bladen draaien om de as: de verenigingsorganisatie. En daarmee is de samenhang tussen beheer en bestuur aangegeven: een goed beheerde organisatie kan optreden als een krachtige bestuurder van een branche en andersom.



De drie kritische succesfactoren van een brancheorganisatie zijn kernachtig te benoemen als:

1. de strategische belangen positioneren;
2. het collectief organiseren;
3. zorgen dat leden individueel kunnen profiteren (marketing, ledenservice).

Hier horen ook verschillende taken bij:

- Ad 1. Lobbyen, onderhandelen en overeenkomsten aangaan (opkomen voor)
- Ad 2. Clubgevoel en kennisuitwisseling bevorderen (verbinden, inspireren)
- Ad 3. Serviceorganisatie (voordelen bewerkstelligen, informeren, helpen)

Het slagvaardig en efficiënt bewaken van de drie succesfactoren is het kenmerk van professioneel verenigingsmanagement. De drie succesfactoren laten zich ook vertalen naar de propeller waar alles om draait. Voor de VOB betekent dit, gegeven de rollen die de KB en de POI's vervullen, een accent op de materiële belangenbehartiging (arbeidsvoorwaarden, leenrecht, auteursrecht, gegevensuitwisseling, regelgeving, privacy en dergelijke).

De kracht van positionering staat of valt met de hechtheid van de vereniging. Belangrijk is dus de wijze waarop het collectief is gestructureerd. Het organiseren van het collectief heeft een ordenende en richtinggevende werking ten opzichte van de leden. Hierbij spelen zaken als kwaliteitsvereisten en lidmaatschapsvoorwaarden een rol. Voor de positionering is evenwel vooral de relatie tot andere belangen en partijen van belang.

6.2 Omgevingsanalyse

In de omgeving van de VOB zijn de diverse actoren van belang. Wie de lijst die in 2009 in kaart werd gebracht (in het visiedocument dat aan de basis lag van de nieuwe VOB) vergelijkt met moment van nu, ziet dat er in zes jaar tijd het nodige is veranderd. Momenteel zijn belangrijke gesprekspartners van de VOB:

- de KB;
- de koepels van de betrokken overheden, i.c. VNG-IPO;
- het ministerie van OCW;
- werknemersorganisaties.

De andere gesprekspartners zijn binnen de bibliotheeksector en daarbuiten. Binnen de sector is er sprake van veelvuldig overleg. Buiten de sector is het overleg beduidend minder. Duidelijk is echter dat dit vanwege de brede maatschappelijke opdracht die de bibliotheek heeft geïntensiveerd zou moeten worden.

Overleg binnen de sector

- Plusbibliotheken
- Provinciale directieoverleggen
- SPN
- KB
- KNVI, de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals
- UKB, het samenwerkingsverband van de dertien Nederlandse universiteitsbibliotheken en de Koninklijke Bibliotheek
- Het consortium Gemeenschappelijke Informatie Infrastructuur (GII)
- CPNB, Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek
- KBb, de Koninklijke Boekverkopersbond
- NUV, het Nederlands Uitgevers Verbond
- Stichting FOBID Netherlands Library Forum
- IFLA International Federation of Library Associations
- EBLIDA European Bureau of Library Information and Documentation
- Dr. P.A. Tielestichting Samenwerkingsverband voor Boekwetenschap in Nederland
- Koninklijke Vereniging van het Boekenvak (KVB)
- Stichting Nederlandse Bibliotheek Dienst (NBD/Biblion)
- Stichting Pica
- Stichting Onderhandelingen Leenrecht (StOL)
- Stichting Certificering Openbare Bibliotheken
- Bibliotheekservice Passend Lezen
- Stichting Lezen

- Stichting Lezen en Schrijven
- Nederlandse UNESCO Commissie (niet uitputtend).

Buiten de bibliotheeksector

- Federatie Cultuur
- MKB Nederland
- Onderwijsorganisaties (PO-raad; VO-raad)
- MO Groep
- UWV
- Andere ministeries (VWS, SZW, BiZa)
- GGD-Nederland
- Actiz
- COA
- Nibud
- Hogescholen en beroepsopleidingen
- Cultuurconnectie
- Andere brancheorganisaties in het culturele domein (zie hoofdstuk 5).

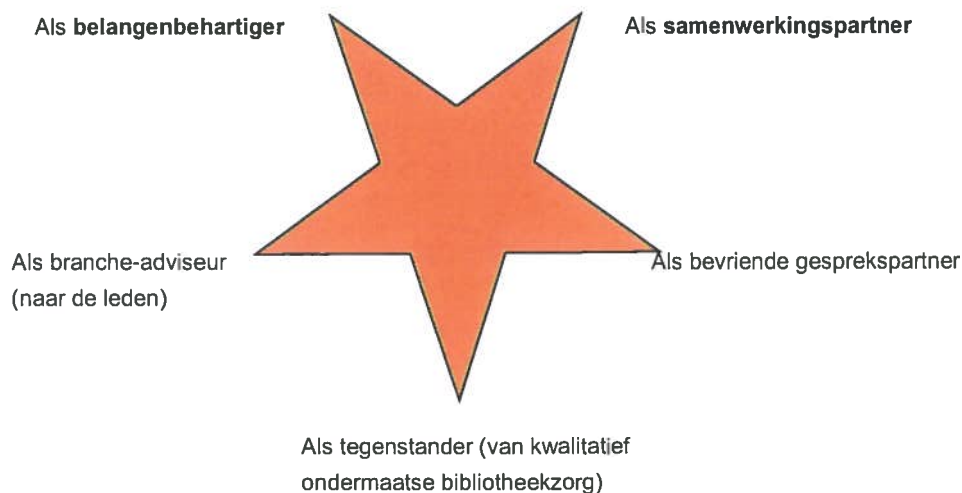
6.3 Positionering

Per partner (zie hiervoor) is het van belang dat de VOB voor ogen heeft welke positie zij wil innemen. Anders gezegd: wat voor soort organisatie willen wij zijn in het hoofd van de ander? Met betrekking tot een aantal stakeholders is het goed aan te geven:

- Naar de KB: belangenbehartiger én samenwerkingspartner zijn (dat wil zeggen: een partij waarmee afspraken gemaakt kunnen worden).
- Naar VNG en IPO: belangenbehartiger, soms samenwerkingspartner.
- Naar het ministerie van OCW: belangenbehartiger, soms samenwerkingspartner.
- Naar werknemersorganisaties: belangenbehartiger en contractpartij.
- Naar de StOL: belangenbehartiger en contractpartij.
- Naar het NUV: belangenbehartiger.
- Naar de CPNB: samenwerkingspartner en contractpartij.

De strategische positionering van de VOB is een optelsom van de verschillende positioneringen per belanghebbende. Die optelsom vormt de algemene strategische positionering.

Voor de VOB is deze als volgt weer te geven:



De bovenste twee punten van de ster (belangenbehartiging en samenwerking) vormen de twee uiterste punten van een lijn waartussen vaak moet worden 'gependeld', vooral in het contact met organisaties als KB en werknemersorganisaties. De VOB moet opereren tussen twee polen: **afspraken maken waar het kan, belangen behartigen waar het moet**. Dat tussen deze twee polen soms spanning kan bestaan zal duidelijk zijn. Het is daarom goed naar gesprekspartners toe steeds deze twee polen duidelijk te benoemen. Partners moeten weten dat de VOB tussen deze twee polen manoeuvreert en altijd op zoek is naar het optimum tussen het belang van de lidorganisaties enerzijds en het belang van een gezamenlijke afspraak (met bijvoorbeeld de vakbonden over de cao, of in de Stichting Onderhandelingen Leenrecht over vergoedingen of met de KB over netwerkzaken) anderzijds.

Overigens is het voor de strategische positie van belang om te onderkennen dat allerlei aspecten van het boekengebeuren steeds minder belangrijk worden. De bibliotheek heeft in toenemende mate andere rollen te spelen. De verzorgingsstaat is op de terugtocht en burgers worden meer op zichzelf teruggeworpen. Zij worden afhankelijk van hun vaardigheden en vermogen om zelf informatie te verwerven, te interpreteren en om te zetten in handelingen zodat er in de maatschappij geparticipeerd kan worden. Mensen toerusten met kennis en vaardigheden op het gebied van lezen en digitale media, op het vlak van cultuur, maar ook wat betreft werk, zorg en gezondheid hoort thuis in de moderne bibliotheek. Dit betekent dat zowel de individuele bibliotheek als de branche een partner moet zijn van de maatschappelijke organisaties (UWV, COA, volksuniversiteiten et cetera) die hierboven zijn genoemd. Voor de positionering van de vereniging betekent dit een verbreding en ook het leggen van andere accenten. Kort getypeerd: minder aandacht voor boeken, meer aandacht voor burgers.

6.4 Bestuursvormen

De kern van de propeller bestaat uit de infrastructuur van de branchevereniging. De vraag die hierbij hoort is: hoe moet de organisatie van de vereniging eruitzien? Het draait hierbij vooral om het maken van een organisatiestrategie en om de bestuursvorm die wordt gehanteerd. Dit betekent dat gewerkt moet worden op basis van (a) een missie (zie

hoofdstuk 3), (b) een sterkte-zwakteanalyse (zie hoofdstuk 4) en (c) een duidelijke positionering ten opzichte van de omgeving (zie 6.3).

Op basis hiervan moet de organisatie (opnieuw) worden ingericht. In hoofdstuk 7 staan een aantal voorstellen om die inrichting te verbeteren.

Als het gaat om de governance bij verenigingen zijn de volgende bestuursmodellen te onderscheiden.

- Executief bestuur: houdt zich in hoge mate bezig met alle taken die behoren bij de vereniging.
- Directief bestuur: het dagelijks werk wordt uitgevoerd door medewerkers, maar de leiding (de directie) ligt in handen van het bestuur.
- Beleidsvormend bestuur: de leiding van de dagelijkse werkzaamheden is in handen gegeven van een directeur die voor de uitvoering een aantal medewerkers heeft in een 'bureau' van de vereniging. Het bestuur richt zich op de strategische aspecten van de vereniging. Dit veronderstelt dat de bestuursleden enerzijds op strategisch niveau moeten kunnen denken en anderzijds niet mogen toegeven aan de verleiding om zich te bemoeien met de uitvoerende zaken.
- Voorwaardenscheppend bestuur: in dit model neemt het bestuur meer afstand in acht tot de directe werkzaamheden van de vereniging. In principe laat ze de strategie, in termen van de doelen en de richting van de vereniging, over aan een ander gremium: de directie (en de professionele medewerkers) of een strategische adviesgroep. Het bestuur is verantwoordelijk voor de financiën en de organisatorische omstandigheden waaronder de vereniging functioneert.
- Toezichthoudend bestuur: onder deze constructie is de afstand tussen het bestuur en de organisatie nog groter. Veel wordt aan de directie overgelaten. Het bestuur vervult slechts een adviserende rol voorafgaand aan de vaststelling van het beleid en een toetsende en fatterende rol naderhand.

Vastgesteld kan worden dat de VOB in de achterliggende periode in hoofdzaak een beleidsvormend bestuur heeft gehad.

6.5 Beleidsvorming

Uit het overzicht in hoofdstuk 5 kwam al naar voren dat de meeste diversiteit in de structuur van verenigingen daar optreedt waar het de beleidsvorming betreft. De taken in de sfeer van toezicht, besluitvorming en uitvoering zijn over het algemeen duidelijk belegd, maar voor de beleidsvorming (lees ook: beleidsontwikkeling) worden uiteenlopende oplossingen gekozen. In feite gaat het hierbij om een **coördinatievraagstuk**: hoe, waar en door wie wordt de informatie verzameld en bijeen gebracht die nodig is om tot gedragen besluiten te komen.

Bekende coördinatiemechanismen zijn:

- een eenheid/sectie/afdeling binnen de vereniging;
- een coördinator op het bureau (bijvoorbeeld de directeur of een projectleider);
- een portefeuillehouder binnen het bestuur;
- een commissie binnen het bestuur;
- een commissie onder een bestuurslid;
- een tijdelijke projectgroep;
- een gespreksgroep ('ronde tafel').

Uit het overzicht in hoofdstuk 5 blijkt dat veel organisaties tegenwoordig zoekende zijn wat betreft de meest geschikte methode van coördinatie. Dit heeft enerzijds te maken met de snelheid waarmee informatie zich heden ten dage verspreidt en anderzijds met de toegenomen democratisering, waardoor draagvlak enorm belangrijk is geworden.

In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat het top-down-paradigma bijna overal moet plaatsmaken voor 'bottom-up' of beter nog: voor iteratief (dat wil zeggen dat het beleid via herhaalde vormen van afstemming tussen actoren, gremia of niveaus tot stand komt).

De zoektocht naar vormen van continue beleidsvorming brengt met zich mee dat bij beleidsvorming vaker wordt gewerkt met projectmatige structuren.

Voordelen van projectmatig werken.

- het proces verloopt in fasen waarbij het verloop (en daarmee de uitwisseling van informatie) doelbewust kan worden gestuurd;
- het is een tussenvorm tussen improviseren en routine;
- het is van toepassing bij eenmalige, tijdelijke extra inspanningen;
- het doel is een vooraf omschreven resultaat te bereiken.

Het verschil met het werken met commissies (zoals tot dusverre gebruikelijk bij de VOB) is als volgt te duiden. Het functioneren van de commissie is in grote lijnen hetzelfde als van een projectgroep. Echter: de opdracht is anders. Een commissie is bedoeld om het bestuur te ontlasten en heeft daardoor een meer routinematig karakter. Een projectgroep is een tijdelijke aangelegenheid met als doel een ingekaderde opdracht (gericht op een aspect van beleid) te vervullen.

6.6 Conclusies

De drie kritische succesfactoren van een brancheorganisatie zijn te benoemen als:

- de strategische belangen positioneren;
- het collectief organiseren;
- zorgen dat leden individueel kunnen profiteren (marketing, ledenservice).

Het slagvaardig en efficiënt bewaken van de drie succesfactoren is het kenmerk van professioneel verenigingsmanagement.

De strategische positionering van de VOB is een optelsom van de verschillende positioneringen per belanghebbende. De bovenste twee punten van de ster (belangenbehartiger en samenwerkingspartner) vormen de uiterste punten van een lijn waartussen moet worden 'gependeld', vooral in het contact met organisaties als KB en werknemersorganisaties. De VOB moet opereren tussen de twee polen: **afspraken maken waar het kan, belangen behartigen waar het moet**. Dat tussen deze twee polen soms spanning kan bestaan is duidelijk. Het is daarom goed naar gesprekspartners toe steeds de polen duidelijk te benoemen. Het woord onderhandelingsresultaat is hierbij cruciaal. In het contact met de bonden of de Stichting Onderhandelingen Leenrecht dient op constructieve wijze gestreefd te worden naar onderhandelingsresultaat. Vooraf moet(en) de onderhandelaar(s) daartoe gemandateerd worden, achteraf moeten zij het resultaat kunnen verdedigen.

Belangrijk om te zien is dat de bibliotheek in toenemende mate andere rollen heeft te spelen. De verzorgingsstaat is op de terugtocht en burgers worden meer op zichzelf teruggeworpen. Mensen toerusten met kennis en vaardigheden, vooral op het gebied van lezen en digitale media maar ook op allerlei andere vlakken (werk, zorg, gezondheid) hoort thuis in de moderne bibliotheek. Voor de positionering van de vereniging betekent dit een verbreding en ook het leggen van andere accenten: minder aandacht voor boeken, meer aandacht voor burgers.

De infrastructuur van de branchevereniging is de kern van de vereniging. Het draait hierbij om het organiseren van het collectief, dat wil zeggen de organisatiestrategie en de bestuursvorm die wordt gehanteerd. Dit betekent dat gewerkt moet worden op basis van (a) een missie, (b) een sterkte-zwakteanalyse en (c) een duidelijke positionering. Op basis hiervan moet de organisatie (opnieuw) worden ingericht.

Vastgesteld kan worden dat de VOB in de achterliggende periode in hoofdzaak een beleidsvormend bestuur heeft gehad. Wanneer wordt gekeken naar andere brancheorganisaties dan is te zien dat taken in de sfeer van toezicht, besluitvorming en uitvoering meestal duidelijk belegd zijn, maar dat rond de beleidsvorming veel 'in beweging' is. In feite gaat het hierbij om een coördinatievraagstuk: hoe, waar en door wie wordt de informatie verzameld en bijeen gebracht die nodig is om tot gedragen besluiten te komen. Daarbij geldt dat beleidsvorming steeds vaker via een vorm van herhaling (van een brede scope naar een smalle of van inventariserend naar selecterend) tot stand komt. Dit maakt dat organisatievormen moeten worden gevonden die flexibel zijn en een continu proces van beleidsvorming mogelijk maken. Vaak zijn dit projectmatige structuren.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies in de voorgaande hoofdstukken verdient het aanbeveling om in de komende periode de volgende stappen te zetten teneinde de VOB toe te snijden op de actuele (maatschappelijke) stand van zaken.

1. De missie aanvullen

De missie van de VOB luidt thans als volgt:

De VOB is de brancheorganisatie van de openbare bibliotheken en aanverwante organisaties. Namens voor en met haar leden behartigt de VOB de gemeenschappelijke belangen waarbij versterking van het maatschappelijk ondernemerschap, eigentijds werkgeverschap, marktontwikkeling en positionering centraal staan.

Op basis van de conclusies 2, 7 en 8 wordt voorgesteld om deze missie als volgt te herformuleren:

De VOB staat voor het behartigen van de gezamenlijke belangen van de openbare bibliotheken in Nederland, met het accent op de materiële belangen. Daarnaast neemt zij verantwoordelijkheid voor het functioneren van het netwerk van bibliotheekvoorzieningen. De VOB is een brancheorganisatie die slagvaardig, flexibel en vraaggestuurd optreedt als belangenbehartiger, contractpartij, dienstverlener, ontmoetingsplaats en werkgeversorganisatie. Versterking van de maatschappelijke rol van de leden staat centraal.

2. De visie scherp stellen

Het is belangrijk dat de VOB er alles aan doet om:

- eensgezind naar buiten te treden (één geluid);
- te schakelen tussen belangenbehartiging en samenwerking (antenne);
- de manier waarop de bibliotheek over het voetlicht komt continu te verbeteren (marketing);
- een slagvaardige interne organisatie te hebben (slagkracht)
- een samenwerkingspartner te worden van landelijke organisaties op het terrein van onderwijs, arbeid en zorg (positionering).
- oog te hebben voor de noden op lokaal niveau en de financiële lasten van de bibliotheken weet te verlichten
- de leden maximaal bij verenigingszaken te betrekken en de focus niet te veel te leggen bij 'Haagse zaken' (lokale verankering);
- ledenbijeenkomsten (in het bijzonder de ALV) inspirerend te laten zijn;
- te laten zien wat de bibliotheek vermog in het maatschappelijk domein.

Leden, bestuur en directie moeten deze punten de komende jaren voor ogen houden bij al het handelen.

3. De positionering helder hebben

Belangenbehartiging en samenwerking: dat zijn de uiterste punten van een lijn waartussen de VOB moet pendelen in het contact met organisaties als KB en werknemersorganisaties. De VOB moet vaak opereren tussen de twee polen: afspraken maken waar het kan, belangen behartigen waar het moet.

Dit vergt een goede politiek-bestuurlijke antenne die telkens opnieuw de afstemming zoekt met de 'zenders' in het bibliothecaire en maatschappelijke veld. Het is goed naar gesprekspartners toe steeds de polen duidelijk te benoemen.

De rol die de VOB speelde als coördinator van de strategische brancheagenda is door de wet achterhaald. Het is niet meer aan de VOB om een brancheagenda op te stellen of te coördineren. Een brancheagenda moet een samenwerkingsproduct zijn van de partners in het netwerk. De KB heeft daarbij op grond van de wet de regie.

Mensen toerusten met kennis en vaardigheden op het gebied van lezen en digitale media, op het vlak van cultuur en ook wat betreft werk, zorg en gezondheid hoort thuis in de moderne bibliotheek. Dit betekent dat zowel de individuele bibliotheek als de branche een samenwerkingspartner moet zijn van de maatschappelijke organisaties, zowel lokaal als landelijk. De vereniging moet zich ontworstelen aan de omklemming van de vele boekgerelateerde stichtingen die haar omgeven en het gesprek aangaan met maatschappelijke organisaties op de terreinen van onderwijs, zorg en arbeid.

4. Het bestuursmodel aanpassen

De vereniging heeft behoefte aan een versnelling van de besluitvormingsprocedures, andere (flexibelere) vormen van beleidsvorming en duidelijke rolverdelingen.

Voorgesteld wordt de rol van het bestuur kleiner te maken. Van beleidsvormend meer **voorwaardenscheppend** (zie paragraaf 6.4). De stap naar een RvT-model is niet wenselijk, want te verstrekkend. Het bestuur van de vereniging moet in de toekomst de volgende taken uitvoeren:

- de directeur benoemen;
- adviseur en klankbord zijn van de directeur;
- het meerjarig strategisch beleid voorbereiden (samen met de directeur);
- toezien op de uitvoering van het meerjarenbeleid;
- goedkeuring geven aan strategische besluiten van de directeur;
- toezicht uitoefenen op de financiën (P&C-cyclus);
- goedkeuring geven aan begroting en jaarrekening (na voorbereiding door de directeur).

Daarnaast moeten het bij uitstek de bestuursleden zijn die de vertegenwoordigende taken verrichten, zoals het representeren van de vereniging bij congressen, feestelijke uitreikingen, recepties en dergelijke.

Om de vorenstaande zaken te kunnen behartigen moet het toereikend zijn dat het bestuur vier à vijf keer per jaar vergadert.

Om het bestuur meer invloed van buiten te laten ondergaan verdient het aanbeveling om naast de voorzitter ook een tweede extern lid aan te zoeken. Deze positie bestaat wel binnen het VOB-bestuur, maar is al langere tijd vacant. Het geeft een frisse kijk, een bredere kijk, minder oog voor het detail en minder oriëntatie op het eigen (groeps)belang. Externe bestuursleden zorgen voor een andere dynamiek in het bestuur, wat de benodigde helikopterblik ten goede zal komen.

De **beleidsvormende rol** adviseren wij om te beleggen bij de directeur van het verenigingsbureau, zoals eigenlijk ook in het directiestatuut is bepaald. De directeur is gehouden hiertoe een aantal gremia te consulteren:

- het bestuur waar het gaat om keuzes of wijzigingen betreffende het meerjarig strategisch beleid;
- projectgroepen wanneer het gaat om de uitvoering van onderdelen van het (meerjarig) beleid;
- een (in te stellen) panelgroep (zie onder) waar het gaat om het verzamelen of sonderen van plannen en nieuwe ideeën of om zaken die betrekking hebben op de samenwerking met bijvoorbeeld de KB; NB Het raadplegen van deze groep zal vaak digitaal kunnen plaatsvinden (peiling, poll, snel 'umfrage');
- de leden wanneer dat nuttig of noodzakelijk is (via vormen van digitale raadpleging of via de ALV).

De ALV kan zich in deze opzet beperken tot:

- het vooraf oordelen over de begroting van de vereniging en het achteraf oordelen over de jaarrekening en het gevoerde financiële beleid;
- het vooraf oordelen over de uitgangspunten voor zaken als cao-overleg, overleg in de Stichting Onderhandelingen Leenrecht en overleg met de KB en het achteraf oordelen over onderhandelingsresultaten;
- het vooraf vaststellen van de meerjarenstrategie (lees: doelstellingen) en het meerjarenbeleid (lees: de geplande activiteiten);
- het benoemen van bestuursleden;
- het achteraf beoordelen van de handelingen van bestuur en directie;
- Het vaststellen en wijzigen van de verenigingsstatuten en het huishoudelijk reglement.

Daarnaast moet de ALV vooral een inspirerend platform zijn voor ontmoeting, kennisuitwisseling en reflectie (zie punt 5).

Vorengenoemde organisatieaanpassing betekent dat het vigerende directiestatuut gehandhaafd kan worden, om niet te zeggen in ere hersteld. Het vergt daarnaast:

- een aanpassing van het functieprofiel van de voorzitter zodat dit weer in lijn komt met het directiestatuut;
- de wil van het bestuur om de beleidsvormende zaken los te laten;
- een statutenwijziging inhoudende dat het fenomeen van de bestuurscommissies wordt afgeschaft (NB Dit is de facto al de praktijk);
- het bij huishoudelijk reglement instellen van een panelgroep, te noemen 'het VOB-panel'. Iedere bibliotheekdirecteur die dat wil moet in het panel kunnen participeren. De panelgroep dient om snel inzicht te krijgen in de mening van de leden. Het panel kan digitaal worden geconsulteerd over vraagstukken. Door de tijd heen kunnen de deelnemers in het panel wisselen;
- het bij huishoudelijk reglement mogelijk maken van projectgroepen voor afgebakende opdrachten (zie Route 2020);
- het invullen van de vacature van het externe bestuurslid.

NB Een *variant* op het instellen van een panelgroep kan zijn dat wordt besloten het bestuur om te vormen tot een algemeen bestuur van circa 20 leden dat in hoofdzaak optreedt als klankbord van de directeur. Uit dit AB kan een DB worden gevormd dat als taken krijgt:

- toezicht uitoefenen op de financiën (P&C-cyclus);
- goedkeuring geven aan begroting en jaarrekening (na voorbereiding door de directeur).

Deze aanpassing vergt een statutenwijziging.

Ook in deze variant is het voorstel om de digitale ledenraadpleging als instrument toe te voegen aan het arsenaal waarover kan worden beschikt om de opinie van de leden te vernemen.

Het voordeel van een panelgroep boven een bestuursuitbreiding is vooral gelegen in de factor snelheid. Het aanzoeken en benoemen van bestuursleden is een langere (want formelere) weg dan het aanvullen van een klankbordgroep. Daarnaast kan een klankbordgroep informeler worden geraadpleegd, bijvoorbeeld via een belronde, een digitale peiling en dergelijke. Met een groter bestuur kan dit in beginsel natuurlijk ook, maar de inherente neiging van besturen is om te vergaderen en te zoeken naar vormen van besluitvorming. Een uitbreiding van het bestuur suggereert meer dan in feite wordt beoogd.

5. De ALV herinrichten

Het voorstel is om in het vervolg het formele deel van de vergadering (besluitvorming over de hiervoor genoemde onderwerpen) in tijd te beperken tot maximaal anderhalf uur en liefst korter. Bestuur en directie moeten de discipline aan de dag leggen om het aantal agendapunten beperkt te houden. Daarbij hoeft het niet altijd zo te zijn dat er door het bestuur 'voldongen feiten' of uitgekristalliseerde standpunten worden gepresenteerd. Ook een open discussie kan soms waardevol zijn. De middag moet worden gewijd aan actuele thema's of strategische vraagstukken die de vereniging en de leden bezig houden. Hieraan kan aandacht worden besteed door middel van gastsprekers, paneldiscussies, deelsessies, presentaties e.d. Het geheel moet meer het karakter krijgen van een ledendag dan van een vergadering, meer van een sociëteit dan van een politieke arena.

Wat hierbij helpt is als ook de vorm wordt aangepast:

- in voorkomende gevallen elektronisch stemmen (of meningen peilen). Geen stembriefjes meer;
- niet meer werken met een bestuurstafel maar kiezen voor een meer informele opstelling;
- zo nu en dan zorgen voor een artistiek of creatief intermezzo.

Verder is het belangrijk dat bestuursleden en bureaumedewerkers als 'gastheer' opereren en tijdens een ledenvergadering niet teveel met de 'eigen dingen' bezig zijn: hospitality is een belangrijk aspect om ledendagen te laten slagen.

Nieuwe leden zouden aan het begin van de vergadering even aan de aanwezigen voorgesteld kunnen worden. De moeite waard is ook om nieuwe leden vooraf te koppelen aan iemand die al vaak is geweest zodat deze laatste de nieuweling bekend kan maken met de gang van zaken in de vereniging.

Verder moet bezien worden of de koppeling van de decembervergadering aan het Bibliotheekcongres wel handig is. De ALV is namelijk per definitie minder aantrekkelijk. Misschien is het een idee om de volgorde om te wisselen (eerst de ALV en dan de dag erna het congres) of toch op een andere dag te gaan zitten.

Voorts moet het middagdeel c.q. het niet-formele deel van de ledendag breed toegankelijk worden: ook voor niet-directeuren en ook voor vertegenwoordigers van niet-bibliotheken. Feitelijk betekent dit dat alleen het ochtenddeel wordt opgevat als ledenvergadering (dit met het oog op de bepalingen in de statuten met betrekking tot toegang en stemrecht) en het middagdeel als nevenprogramma.

6. Het verenigingsbureau uitlijnen

Het bureau is professioneel, werkt met grote inzet en levert een grote output. Merkbaar is dit aan de rijk gevulde (en voortdurend actuele) website, de vele nieuwsberichten, de vergaderstukken, de publicaties, de vele overlegvormen waarin wordt geparticipeerd en de vlekkeloze organisatie van de congressen. Met andere brancheorganisaties wordt samengewerkt binnen de Federatie Cultuur. Dit leidt onder meer tot diverse soorten van collectief ledenvoordeel (verzekeringen en dergelijke).

Ook hier zijn evenwel verbeteringen mogelijk. Voorgesteld wordt om:

- aan het provinciaal directieoverleg en aan het G4-overleg met enige regelmaat een medewerker van het verenigingsbureau te koppelen als 'luisterend oor': hij/zij gaat functioneren als verbindende schakel tussen die provincie en het bureau (= model van accounthouderschap);
- op het bureau zoveel mogelijk duo's te vormen wat betreft de diverse inhoudelijke werkzaamheden om zo de kwetsbaarheid (die onvermijdelijk is bij een klein team dat vele taken verricht) te verminderen;
- met oog op het voorgaande punt de functie van adjunct-directeur in te stellen;
- de kern van vaste medewerkers beperkt te houden tot het huidige niveau en daarnaast te werken met een flexibele schil voor tijdelijke werkzaamheden;
- medewerkers bij voorkeur weinig vertegenwoordigende taken te laten vervullen maar daarvoor de bestuursleden in te zetten (zie punt 4);
- de samenwerking met andere brancheorganisaties (in het bijzonder de Cultuurconnectie) te intensiveren op praktische punten, in het bijzonder de harmonisatie van cao-bepalingen en andere werkgeverszaken.

7. Route 2020 implementeren

In juni 2015 is tijdens de ALV van de vereniging de eerste fase van Route 2020 goedgekeurd. Hierin is het kader geschetst om te komen tot een lean en mean *Ontwikkelplan* dat door en voor de leden wordt ontwikkeld. Aan de hand van een enquête onder de leden zijn er vijf thema's benoemd waar we de komende periode 2016-2017 mee aan de slag gaan.³ De vijf thema's zijn inmiddels vertaald naar twee actieplannen:

- positionering en marketing;
- ondernemend en multifunctioneel.

Aan elk plan gaat gewerkt worden door een actiegroep. De uitvoering van de actieplannen is belangrijk om een aantal bedreigingen af te wenden (zie hiervoor). Bijvoorbeeld moet ervoor worden gezorgd dat de financiële lasten van de lokale bibliotheken worden verlicht. En we moeten laten zien wat de betekenis van de bibliotheek kan zijn in het maatschappelijk domein (brede bieb). Route 2020 moet tijdelijk en actiegericht van aard zijn. Branchebreed de goede ideeën ophalen en deze lokaal tot betekenis brengen. Liefst met partners uit het sociaal domein.

³ Uitkomst enquête Route 2020: leden vinden het belangrijk dat de VOB:

1. hen positioneert als partner in de persoonlijke ontwikkeling van mensen;
2. breed positioneert;
3. oog heeft voor de ontwikkeling naar multifunctionele bedrijven;
4. ondernemerschap stimuleert;
5. collectieve marketing verzorgt.

Bijdragen levert men het liefst in kleine ad-hocgroepen en brainstormsessies.

8. Afzien van inhoudelijke projecten

Route2020 zou een eenmalige actie moeten zijn, gericht op het zinvol tot besteding brengen van een deel van het vermogen van de VOB. Het accent van de VOB moet liggen op de materiële belangenbehartiging. Innovatie en inhoudelijke projecten zijn een taak die op de weg ligt van de KB, de POI's en de lokale bibliotheken zelf (zie ook het volgende punt). Innovatie is geen taak van de VOB. Een strategische brancheagenda moet als gezegd onder regie van de KB samen met andere partners tot stand komen.

9. Het financieel vermogen van de vereniging beperken

Het vermogen van de vereniging mag niet structureel een onderwerp van discussie vormen. Eind 2011 stelde het toenmalige bestuur al vast dat een algemene reserve van € 1,25 miljoen toereikend zou moeten zijn, zijnde de vaste lasten van de vereniging voor de periode van een jaar ('ijzeren reserve, bedoeld voor calamiteiten'). Er is geen valide reden om een vermogenssurplus aan te houden: het begrotings- en uitgavenbeleid in de komende jaren dient derhalve zo te zijn dat het vermogenssurplus zinvol tot besteding komt (via Route 2020, de implementatie van de NBP en dergelijke) en daarnaast wordt vertaald in lastenverlichting voor de leden.

De diversiteit aan bestemmingsreserves onttrekt voor de leden het zicht op de exacte financiële positie van de vereniging. De bestemmingsreserves moeten in de komende periode met beleid en in goed overleg met de externe accountant worden gesaneerd.

10. Prioriteit leggen bij lastenverlichting

Veel leden hebben het financieel niet makkelijk. Dit betekent dat hoe dan ook een belangrijk accent dient te liggen op het verlichten van de financiële lasten van de leden. Hier ligt voor bestuur en bureau in de komende periode een belangrijke opdracht. Nader verkend moet worden hoe extra slagen gemaakt kunnen worden om de kosten van bibliotheken terug te dringen. Concreet:

- Op dit moment zitten lenersgegevens in 47 verschillende lokale/regionale bibliotheeksystemen (*Integrated Library Systems*, ILS'en). Gedacht kan worden aan een gecoördineerde inspanning op landelijk niveau om de ICT-systemen te stroomlijnen en goedkoper te maken.
- Gekeken kan ook worden naar het activeren van het meerderheidsbelang dat de Vereniging heeft in de stichting die de aandelen beheert van NBD Biblion.
- Belangrijk is dat vrijwilligerswerk binnen de lidorganisaties maximaal wordt gefaciliteerd. Dit door belemmeringen weg te nemen en de leden handreikingen te bieden voor een effectief vrijwilligersbeleid.

11. Het belang van certificering onderstrepen en uitdragen

Sinds de Wsob van kracht is geworden, is de kwestie van het lidmaatschap van de VOB van karakter veranderd. Met de nieuwe wet zien wij ons voor de vraag geplaatst: willen wij ook een vereniging zijn van leden die niet deelnemen in het netwerk van bibliotheken?

Het antwoord hierop moet ontkennend zijn. Immers: in de bibliotheekwet zijn de rollen en verantwoordelijkheden gedefinieerd van de verschillende overheden, de KB en de VOB met betrekking tot het netwerk van openbare bibliotheken. Vanuit het bibliotheeknetwerk zijn de KB en de VOB gespreksdeelnemers van de overheden. Een aantal netwerk-aangelegenheden valt onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de rijksoverheid, de provincies, de gemeenten en de bibliotheken (zie hoofdstuk 4).

De (gedeelde) verantwoordelijkheid die de VOB draagt voor het functioneren van het netwerk impliceert dat zij niet kan accepteren dat bibliotheken die *niet* volledig aan het netwerk deelnemen *wel* volledig lid zijn van de vereniging.

Een belangrijk hulpmiddel voor het bepalen of een openbare bibliotheek volledig deelneemt in het netwerk zijn de (vrij recent nog bijgestelde) certificeringseisen. In feite zegt het certificaat nu twee dingen: (a) de bibliotheek heeft zijn bedrijfsvoering op orde en (b) de bibliotheek vervult de vijf functies zoals omschreven in de wet. Hierbij zij opgemerkt dat deze boodschap nog wel nadrukkelijker gecommuniceerd kan en moet worden.

Daar het certificaat zegt: deze bibliotheek neemt volledig deel in het netwerk, is het niet wenselijk om openbare bibliotheken die niet meedoen aan het proces van certificering volledig lid te laten zijn van de vereniging. Echter: het hoeft ook niet zo te zijn dat deze bibliotheken uit de vereniging worden geweerd.

Het voorstel is om bibliotheken die *wél* gecertificeerd zijn een contributiekorting te geven. De hoogte kan (en moet) nader worden bepaald in het kader van het opstellen van de verenigingsbegroting 2016. Daarnaast is het voorstel om bibliotheken die weigeren om mee te doen aan de certificering (let wel: dit is iets anders dan – nog – geen certificaat hebben) geen stemrecht te geven in de ALV. Bibliotheken die wel willen maar niet kunnen, moeten hulp krijgen om de certificering succesvol te doorlopen.

Met deze combinatie van maatregelen bereiken we dat certificering wordt gestimuleerd en zenden we naar de buitenwacht duidelijk het signaal uit dat bibliotheken die niet aan de netwerkvereisten voldoen geen volwaardig lid van de VOB kunnen zijn.

12. De vereniging niet verbreden.

Iets wat geregeld in gesprekken terug komt is de gedachte om de vereniging open te stellen voor andere organisaties die zich richten op ontplooiing, toerusting, leren, informeren, participatie en 21^e eeuwse vaardigheden. Nadere beschouwing leidt tot de aanbeveling om dit voorlopig niet te doen. Dit vanwege het feit dat het welbeschouwd niet nodig is. Redenen:

- Bibliotheken die onderdeel uitmaken van een groter organisatorisch verband (bijvoorbeeld een brede culturele of maatschappelijke organisatie) hebben al de mogelijkheid om lid te zijn en mensen af te vaardigen naar de ledenvergadering.
- Niet-bibliotheken kan de mogelijkheid worden geboden om zich te abonneren op de nieuwsberichten van de VOB en om desgewenst als toehoorder bij de ledenvergaderingen aanwezig te zijn. Op die manier is men betrokken en wordt men geïnformeerd.

Het instellen van bijvoorbeeld zoiets als 'gelieerde leden' (zie de NMV) of 'geassocieerde leden' (VSCD) blijkt in de praktijk geen meerwaarde te hebben. Het gaat erom te denken vanuit *inhoudelijke meerwaarde*. Wat écht meerwaarde heeft, is dat met verwante brancheorganisaties (1) de informatie-uitwisseling goed is geregeld, dat zij (2) welkom zijn waar dat kan – bijvoorbeeld het middagdeel van de ALV – en dat (3) praktische zaken zoals cao-bepalingen en collectieve inkooptrajecten zoveel mogelijk worden gestroomlijnd. Dat laatste gebeurt inmiddels in het kader van de Federatie Cultuur waarbinnen de VOB samenwerkt met de andere brancheorganisatie in de cultuursector.